

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
Poslediplomske studije
Master studije**

MASTER AKADEMSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**TEMA: BIZNIS PLAN KAO INSTRUMENT USPEŠNOG
PLANIRANJA I POSLOVANJA PREDUZEĆA**

Mentor:
Prof. dr Miroljub Hadžić

Kandidat:
Marija Morić
400953/2011

Beograd,
2015 godine

SADRŽAJ

UVOD	4
I DEO	9
1. Definisanje i značaj biznis plana	10
1.1 Biznis plan kao odrednica buduće tržišne pozicije preduzeća	12
1.2 Razvoj biznis plana i pokretanje biznisa	15
1.3 Sadržaj i forma biznis plana	16
1.4 Namena i priprema biznis planova	27
1.5 Korisnici biznis planova	31
II DEO	34
2. Definisanje pojedinačnih planova kao deo ukupne aktivnosti izrade biznis plana ..	35
2.1 Marketing plan kao deo biznis plana	35
2.1.1 Plan prodaje	36
2.1.2 Plan nabavke	42
2.2 Operativni plan kao deo biznis plana	45
2.2.1 Analiza lokacije	45
2.2.2 Tehničko - tehnološka analiza	46
2.2.3 Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata	47
2.2.4 Analiza zaštite životne sredine i zaštite na radu	48
2.3 Finansijski plan kao deo biznis plana	49
2.3.1 Investiciona ulaganja	50
2.3.2 Obračun rezultata poslovanja	51
2.3.3 Sintetički finansijski izveštaji	52
2.3.4 Finansijska analiza	54
2.3.5 Pokazatelji likvidnosti	55
2.3.6 Pokazatelji aktivnosti	55
2.3.7 Pokazatelji finansijske strukture	56
2.3.8 Pokazatelji rentabilnosti	57
2.3.9 Pokazatelji tržišne vrednosti	57
2.3.10 Pokazatelji efikasnosti	58
2.3.11 Ocena u uslovima neizvesnosti	61
III DEO	65
3. Analiza biznis plana preduzeća u procesu odobravanja kredita kod poslovne banke	66
3.1 Eksterni izvori finansiranja	66
3.2 Podnošenje zahteva za kredit preduzeća R packaging	70

3.3 Analiza biznis plana preduzeća kod Start up kreditiranja sa stanovišta poslovne banke	72
3.4 Ocena kreditne sposobnosti tražioca kredita	78
3.5 Rezime biznis plana preduzeća R packaging	80
3.6 Primer biznis plana preduzeća R packaging	85
3.6.1 Zahtevi tržišta	87
3.6.2 Tehnološki proces reciklaže plastične ambalaže.....	87
3.6.3 Analiza tržišta prodaje PP granulata	89
3.6.4 Analiza tržišta sirovina u Srbiji	90
3.6.5 Struktura investicija	90
3.6.6 Obračun operativnih troškova i troškova amortizacije	93
3.6.7 Obim godišnje proizvodnje i obračun prihoda	97
3.6.8 Ekonomsko-finansijska analiza	98
3.6.9 Proračun potrebnih ulaganja u osnovna i obrtna sredstva	99
3.6.10 Izvor finansiranja i obaveze prema izvorima	100
3.6.11 Bilans uspeha, EUR	102
3.6.12 Finansijski tok, EUR	103
3.6.13 Ekonomski tok, EUR	105
3.6.14 Finansijska ocena projekta	106
3.6.15 Ocena u uslovima neizvesnosti	108
3.6.16 Procena izvodljivosti plana	110
ZAKLJUČAK (naslovna)	111
Zaključak (razmatranja)	112
LITERATURA (naslovna)	115
Literatura (nazivi izvora i autori izvora)	116

UVOD

Biznis plan je ekonomski dokument u kome se precizira: šta firma radi, kako treba da radi, i šta planira sve u narednih tri do pet godina. U njemu se govori o tome kakve su perspektive firme, kakav je njen razvojni potencijal i mogućnosti za napredovanje. U njemu se precizira koji će se proizvodi uvesti na tržište, koliko novih radnika zaposliti, na koja tržišta izaći, koji su problemi postojali ranije i kako su savladani, zatim viziju firme (gde će ona biti narednih godina) i koja je njena misija (uloga). Pri svemu tome bitna je njegova realnost (on mora biti realan da bi bio ostvarljiv).

Da bi se otpočeo neki posao potrebno je prethodno sačiniti **biznis plan**. Ovaj dokument, koji je u razvijenom svetu obavezan već 30 godina kod nas je uveden (i uvodi se) tek nedavno.

Svaki **biznis plan** počiva na temeljnom planiranju i detaljnoj analizi parametara radi «otkrivanja» novih šansi i novih profitabilnih biznisa.

Izradu **biznis plana** najčešće traže: potencijalni investitori, banke, potencijalni venture investitori. Pored toga on može da služi i za interne potrebe.

Potencijalni investitori u **biznis planu** ne traže samo potvrdu o validnosti preduzeća (analiza rizika ulaganja), već istovremeno pokušavaju da utvrde koliko će i sami na konkretnom projektu zaraditi.

Potencijalni venture investitori (organizovana privatna ulaganja preko kupovine vlasništva), najčešće očekuju da iz **biznis plana** mogu dobiti najvažnije informacije o preduzeću, njegovom menadžmentu, tržištu, zatim projekciju mogućnosti i ocene potencijalnih ograničenja.

Banke, pre nego što odobre kredit, posebno proveravaju sledeće činjenice: koliko preduzeće želi da pozajmi, za koju svrhu se novac koristi, kada će preduzeće biti sposobno da vrati dug, da li preduzeće može da otplati dug zajedno sa ostalim finansijskim troškovima, kakvo osiguranje se pruža kao garancija za pozajmljena sredstva i naravno kakav je **biznis plan**.

Za interne potrebe **biznis plan** se koristi kao dokument u kome se ocenjuje mogućnost uvećanja novčane dobiti. Na različitim upravljačkim nivoima oni se koriste kao veoma efikasno menadžersko oruđe.

Problem istraživanja

Problem istraživanja jeste *biznis plan sa svojim činiocima: finansijski, marketing, operativni plan, ocena u uslovima neizvesnosti, kontrola, revizija i vizuelizacija. Na bazi pokazatelja biznis plana, vršiće se analiza budućeg investicionog poduhvata, a sve u cilju informacione podrške u procesu donošenja odluka internih ili eksternih korisnika.*

Danas kada se domaća privreda kao i privrede drugih država nalaze u uslovima svetske ekonomske krize, više od svega je neophodno napraviti plan poslovanja, biznis plan preduzeća, projektovan i sazdan od znaja, prethodnih iskustava i budućih projekcija, što je i naš predmet u ovom istraživačkom radu.

Problem istraživanja jeste izlaganje poslovne zamisli preduzeća koristeći se biznis planom, krajnjim korisnicima biznis planova, kako bi obezbedilo neophodna finansijska sredstva za otpočinjanje biznisa, proširenje postojećeg ili zbog neke druge svrhe za koju je namenjen. Prezentovanjem biznis plana i njegovih sastavnih delova na transparentan i sveobuhvatan način, finansijski konsultant će pokušati da ubedi poslovnu banku, stranog investitora ili bord direktora u opravdanost buduće investicije ili poslovne ideje.

Pored finansijskog plana, koji je ujedno najopširniji i najbitniji deo biznis plana, analizom će biti obuhvaćeni i: marketing i operativni plan, ocena u uslovima neizvesnosti, kontrola, revizija i vizuelizacija biznis plana.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u okviru našeg rada jeste *analiza biznis plana kao instrumenta uspešnog planiranja i poslovanja preduzeća i njegova interpretacija sa osvrtom na preduzeće u cilju efikasnijeg upravljanja istim, kao i njegova interpretacija od strane eksternih kreditora a sve u cilju prikupljanja dodatnog kapitala namenjenog finansiranju operativnog poslovanja ili pak investicionog rasta.*

Pored koristi od biznis plana za samo preduzeće koje ima u pogledu odlučivanja, istraživaće se i njegovi sastavni delovi kao i informacije, koje oni pružaju korisniku biznis plana.

Uvodni dokument za otpočinjanje pregovora preduzeća sa poslovnom bankom, stranim ulagačima i drugima jeste upravo biznis plan.

Vreme u kome živimo je plodno tlo za primenu novih ideja i za pronalaženje inventivnih preduzetničkih rešenja i oni se prvenstveno opisuju u biznis planovima.

Metode istraživanja

Osnovne (posebne) naučne metode istraživanja koje smo koristili u našem istraživačkom radu su sledeće metode: indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije i specijalizacije, analize sadržaja i metodu klasifikacije.

Opšte naučne metode istraživanja koje smo koristili u našem istraživačkom radu su sledeće metode: statistička metoda, metoda modelovanja, metoda prikupljanja podataka i hipotetičko – deduktivna metoda i ostale.

Tehnike prikupljanja podataka

U okviru tehnike prikupljanja podataka, koristili smo sledeće: analiza sadržaja, studije slučaja, biografska metoda.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj našeg istraživanja je u bližem razumevanju interpretacije biznis plana a u cilju donošenja kvalitetnih odluka od strane internih (menadžment i vlasnici) i eksternih (kreditori i drugi) korisnika, na osnovu informacija sadržanih u njemu.

Aktuelnost istraživanja leži u činjenici da je na sceni svetska ekonomska kriza koja je prirodno prouzrokovala regionalnu, ali i globalnu tržišnu nelikvidnost, te je i sama potreba za kvalitetnim biznis planovima sve izraženija.

Predmet istraživanja, dobija na značaju, jer kvalitetna izrada i interpretacija biznis plana pruža mogućnost odabira kvalitetnih preduzeća sa dužom istorijom poslovanja ili potpuno novih uz kvalitetne projekte, kao potencijalnih dužnika eksternih kreditora. S druge strane adekvatna interna analiza biznis plana dovešće do prilagođenih odluka menadžmenta i efikasnog upravljanja. I jedna i druga vrsta odluka koje proizilaze iz biznis plana dovodi do kvalitetnog poslovanja i dobrih izgleda preduzeća, koja imaju izvanrednu sliku tekuće likvidnosti i kojima dodatno finansiranje neće narušiti strukturu bilansa stanja.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj našeg istraživanja je naučna deskripcija, odnosno ukazivanje na značaj biznis plana, kao i na značaj odnosa i kvaliteta informacija kao sastavnih delova biznis plana, a sa stanovišta donošenja internih i eksternih odluka korisnika informacija biznis plana.

Društveni cilj našeg istraživanja jeste kreiranje adekvatnog poslovnog ambijenta koji će smanjiti razmere nelikvidnosti privrede, ali i povećanje kvaliteta svih aspekata

poslovanja preduzeća na globalnom nivou. Prethodno se može postići kroz ukazivanje na smernice kvalitetne izrade biznis planova u cilju adekvatnog upravljanja preduzećem, ali i obezbeđivanja eksternog finansiranja kvalitetnih projekata.

Društveni ciljevi koji usput daju odgovore na sledeća pitanja:

Kome je namenjen Biznis plan?

Koja je korist od pisanja Biznis plana?

Šta se sve preduzće planira pre, tokom i posle izrade Biznis plana?

Da li su Biznis planom obuhvaćene sve kritične tačke poslovanja koje se javljaju u praksi?

Da li Biznis plan ima alternativu?

Da li je poslovna ideja ekonomski opravdana i da li će investicija sama sebe moći da otplaćuje?

Ko su glavni konkurenti na tržištu?

Da li su unapred poznati kupci, dobavljači i tržište?

Očekivani vek trajanja projekta?

Detaljna analiza i izrada Biznis plana omogućiće preduzeću da ostvari šta je zamislilo i da utemelji postojanje svog biznisa u bliskoj budućnosti.

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza: jeste validnost i pouzdanost biznis plana kao ekonomskog dokumenta, koji predstavlja polaznu osnovu za analizu kako internih korisnika kod donošenja odluka o narednim poslovnim potezima preduzeća tako i kod eksternih korisnika (finansijera) u procesu odlučivanja o eventualnoj kreditnoj podršci.

Posebne hipoteze su:

- 1. Dobro projektovan biznis plan je ulazna pretpostavka za dobijanje neophodnih finansijskih sredstava, npr. za pokretanje poslovnog poduhvata,*
- 2. Preduzetnik biznis planom prezentuje jasnu viziju i sliku zamišljenog biznisa,*
- 3. Biznis plan je preduzetnikov kompas, pogotovo danas u turbulentnim ekonomijama i podsetnik je za kritične tačke u poslovanju,*

4. *Biznis plan daje smernice za uklanjanje potencijalnih opasnosti koje se javljaju unutar preduzeća, kao i iz spoljnog okruženja,*
5. *Omogućava sagledavanje budućih projekcija i studije izvodljivosti projekta za odeđeni vremenski period,*
6. *Biznis plan se bazira pre svega na prethodnom ispitivanju tržišta, što obezbeđuje preciznije poteze preduzeća,*
7. *Biznis planom se utvrđuje pozicija preduzeća u odnosu na tržišno okruženje i konkurenciju,*
8. *Finansijski deo biznis plana definiše strukturu sredstava, izvore sredstava i načine pribavljanja istih,*
9. *Ima višestruku namenu, kako kod internih korisnika (top menadžeri), tako i kod eksternih korisnika (poslovne banke, investitori) itd.*

Struktura rada

U skladu sa definisanom generalnom i posebnim hipotezama, predmetima i ciljevima istraživanja, struktuirali smo istraživački rad prema sledećem sadržaju:

- *u prvom delu biće izložena analiza i funkcija biznis plana i njegova struktura,*
- *u drugom delu istraživaćemo kako savremeno preduzeće korak po korak planira svoje poslovanje, odnosno svoje planove će pretočiti u najbitnije sastavne delove tokom izrade biznis plana.*
- *u trećem delu ćemo prikazati primer biznis plana predmetnog preduzeća i njegovu analizu i interpretaciju od strane korisnika (banka i menadžmenta predmetnog preduzeća), gde kreatori biznis plana imaju za cilj dobijanje investicionog kredita kod poslovne banke.*

I DEO
DEFINISANJE I ZNAČAJ BIZNIS PLANA

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ BIZNIS PLANA

Biznis plan je pisani dokument koji detaljno opisuje predloženi novi poslovni poduhvat i predviđene poslovne rezultate. Neosporan je značaj biznis planova za evaluaciju poslovnih ideja i efektivnu komunikaciju preduzetnika sa poslovnim okruženjem. Efektivni biznis plan potvrđuje izvodljivost određene ideje.

Može se definisati i kao plan (novog) poslovnog poduhvata, napisan od strane preduzetnika (ili/i lica koje angažuje) u cilju detaljnog i realnog sagledavanja ciljeva, aktivnosti realizovanja i potencijala novog poslovnog poduhvata.

Namenjen je preduzetniku, njegovom najbližem okruženju (porodica, kolege), širem okruženju (lokalna samouprava, fiskalni organi), potencijalnim poslovnim partnerima (banke, dobavljači, kupci, tržište rada i sl.) i konkurentima. Ovaj dokument sadrži prikaz stanja poslovnog procesa određenog preduzeća i osnovne elemente vezane za određeni poslovni poduhvat koji preduzeće želi da realizuje.

Putem biznis plana stiče se sigurnost: da je dotični biznis pažljivo isplaniran i da isti ima operativnog i finansijskog smisla.

Biznis plan se radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, čak i kada ona ne zahteva finansijska ulaganja.

Iako preduzetnici u Srbiji biznis plan rade samo kada se obraćaju kreditorima i saulagačima, u firmama razvijenih zemalja tako se proverava svaka poslovna ideja, jer je veoma važno da se kreativne snage kao i raspoloživa sredstva koriste racionalno.

Interesantno je videti, ko sve čini tu tražnju za finansijskim sredstvima. To su, pre svega, preduzeća za proizvodnju, zatim preduzeća iz robnog prometa i druga preduzeća. Kao tražioci kredita ređe se pojavljuju ustanove i društveno-političke organizacije, koje preko budžetskog mehanizma ili na drugi pogodan način obezbeđuju sebi potrebna sredstva.¹

Biznis plan se radi u sledećim situacijama:

- ***kada preduzetnik otvara novu firmu,***
- ***kada se vrše ulaganja u novi pogon, rekonstrukciju postojećeg,***
- ***kada se proširuje proizvodnja, uvodi nov ili poboljšava postojeći proizvod,***

¹ Dr Uroš N. Đurić, „Marketing poslovne banke“, Udruženje banaka u Beogradu, Beograd, 1992 godina, str. 61

- ***kada preduzeće traži spoljne partnere,***
- ***kada se ulaže u oživljavanje preduzeća koje se nalazi u teškoćama,***
- ***kada preduzeće pokreće poslovni poduhvat, a nije u mogućnosti da ga samo finansira,***
- ***kada preduzeće preduzima reorganizaciju i***
- ***kada treba prodati preduzeće ili neki njegov deo.***

Biznis plan je instrument kojim se sve više koriste menadžeri u javnom sektoru. Tendencija je da se organizacije u javnom sektoru sve više izlažu konkurenciji na tržištu, odnosno da se njihovo poslovanje postavlja na komercijalnu osnovu. Ovo zahteva razvijanje poslovnog razmišljanja u celoj organizaciji, a izrada biznis plana je, možda, i najbolje sredstvo za to. U toku izrade biznis plana neophodno je uključiti što više saradnika kako bi se krajnje kritično odnosili prema ideji postavljenoj i razrađenoj u biznis planu.

Svaki biznis plan doživljava svoju reviziju od strane investitora kako bi se izbegli:

- a) suviše ambiciozno postavljeni ciljevi,
- b) nedovoljno jasno obrađene stavke u biznis planu,
- c) propusti u metodologiji pri izradi biznis plana i sl.

Upravo iz gore navedenih razloga moguće je da biznis plan „doživi“ nekoliko revizija pre njegovog konačnog usvajanja ili odbijanja.²

Važno je imati u vidu da je biznis plan samo sredstvo za postizanje nekog cilja, a ne sam cilj. Biznis plan pomaže u koordinaciji komunikacije na više načina, jer je menadžment prisiljen da misli o odnosima između pojedinih operacija i preduzeća kao celine.

Piter Draker, jedan od vodećih svetskih teoretičara menadžmenta i upravljačke misli, smatra da je menadžment proces planiranja, odlučivanja, rukovođenja i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva privrednog subjekta na što efikasniji način.³

Na osnovu biznis plana korisnik treba da dobije kompletnu predstavu o tome šta preduzeće namerava da preduzme u sadašnjem trenutku i o šansama za uspešnu realizaciju budućih poslova. Nivo detalja izložen u biznis planovima može varirati, ali

² Prof. dr Nenad M. Vunjak, „Finansijski menadžment“, Ekonomski fakultet, 5. Izdanje, str.52

³ Drucker, P.F: „Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi“, Grmeč, Beograd, 1966., str.169

njihova priprema može biti vrlo obimna i duga, zavisno od vremenskih inputa i informacija potrebnih za potpuno razumevanje.

1.1 Biznis plan kao odrednica buduće tržišne pozicije preduzeća

Cilj tržišnih informacija jeste da informišu korisnike biznis planova o položaju i promenama preduzeća na tržištu nabavke i tržištu prodaje o kojima će kasnije u toku rada biti više reči. Njima se prezentuju sledeće informacije: asortiman proizvoda, karakteristike privredne grane, glavni proizvedeni proizvodi, karakteristike elemenata marketing miksa i njihovo poređenje sa konkurentskim preduzećima, tržišno učešće, učešće glavnih konkurenata na tržištu, ukupan broj kupaca, glavni kupci i učešće najveća tri kupca, glavni dobavljači, ograničenje u snabdevanju i slično.

U okviru biznis plana predmetno preduzeće će najjasnije definisati i svoju razvojnu politiku u cilju određivanja njegove buduće tržišne pozicije. Prema tome, razvojna politika preduzeća treba da:

- odrazi stavove preduzeća prema anticipiranim promenama u okruženju,
- bazira na dovoljno dugom vremenskom i širokom prostornom horizontu u kojem će se inicirati i realizovati razvojni projekti,
- obezbedi konzistentnost odlučivanja o razvoju delova i preduzeća kao celine,
- uskladi ciljeve, instrumente i mogućnosti preduzeća,
- obezbedi jedinstvo rasta i razvoja preduzeća kao poslovnog sistema,
- uvažava osnovne vrednosti i razvojne ciljeve društva u kojem preduzeće posluje,
- bude data u formi razumljivoj za sve organe i pojedince koje je sprovode.⁴

Kao takva, razvojna politika je u korespondenciji sa razvojnim ciljevima i značajna premisa za formulisanje strategije za njihovu realizaciju.

Slika 1. Međuzavisnost razvojnih odluka



Izvor: Todorović J., Đuričin D, Janošević S, „Strategijski menadžment“, 3. izdanje, Institut za tržišna istraživanja, str.355

⁴ Todorović J., Đuričin D, Janošević S, „Strategijski menadžment“, 3. izdanje, Institut za tržišna istraživanja, str.355

Biznis plan je poslovni alat preduzeća koji mu pomaže da proceni faktore sredine i organizacione faktore koji utiču na sposobnost preduzeća da bude konkurentno i to se postiže pomoću SWOT analize.

SWOT analiza⁵ je metod analiziranja kompetitivne situacije preduzeća koja uključuje određivanje potencijala (*Strenght*) i slabosti (*Weakness*), kao i mogućnosti u okruženju (*Opportunities*) i opasnosti (*Threats*). Identifikacija potencijala i slabosti zahteva procenu internih karakteristika, dok utvrđivanje mogućnosti i opasnosti uključuje vrednovanje relevantnih faktora iz okruženja.

Prethodnom analizom investitora koja obuhvata tržišne, tehničko tehnološke, organizacione i finansijske informacije, potencijalni investitori će sagledati trenutnu poziciju preduzeća na tržištu, gde želi da investira u postojeći biznis.

U slučaju kada preduzeće nema poslovnu istoriju, odnosno kod start up preduzeća⁶, njegova buduća tržišna pozicija će se porediti sa postojećom tržišnom pozicijom preduzeća koje ima sličnu ili istu delatnost. Naime, ispitivaće se aktuelnost i trend rasta, a u okviru delatnosti kojom želi da se bavi preduzeće koje je tek u osnivanju.

Biznis plan je dokument kojim se definiše biznis, ono što preduzetnik želi da radi i način kojim to misli da postigne. Trebalo bi da sadrži sve što je bitno za konkretan posao - strukturu posla, opis proizvoda ili usluga, potencijalne korisnike, potencijale razvoja i finansije. Biznis plan je stavljanje na papir svega što je bitno za celokupan poslovni poduhvat.

Svaki, pa i mali biznis mora da ima plan, odnosno njegovim procesima mora da bude planski upravljano. Svejedno da li neko otvara desetu poslovnicu svoje firme ili izlazi kapitalom na berzu. Biznis plan je jedno od ultimativnih pravila poslovanja. Kreiranje biznis plana podrazumeva definisanje strategije poslovanja i ukoliko se pravilno koristi, motivisaće i zaposlene i menadžment i preduzetnike.

Stručnjaci smatraju da je on početak ostvarivanja poslovnog uspeha i način da se realni ciljevi ispune putem najboljih definisanih strategija.

Definisanjem plana sa nekoliko ciljeva i kasnije praćenjem rezultata, vlasnik biznisa može bez problema da prati napredovanje svoje firme i poslovanja a takođe i redefiniše posao ukoliko neke stvari pođu naopako.

Izrada biznis plana neophodna je i prilikom podnošenja zahteva potencijalnom kreditoru ili investitoru koji će putem biznis plana na najjednostavniji i najefikasniji način saznati sve o idejama, mogućnostima razvoja biznisa i kreditiranja ili investiranja

⁵ Stavrić B, Stamatović M., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.

konkretnog biznis projekta. Valja uvek imati na umu kome je namenjen konkretni biznis plan.

Mnogi biznis planovi koji se danas pišu u isto vreme imaju zadatak da omoguće bolji uvid investitora u poslovanje firme i omoguće kreditiranje, ali i definišu sve faze poslovanja i ukažu na nedostatke konkretnih stvari u određenom malom biznisu. Neophodno je razmišljanje o tome ko će čitati konkretni biznis plan i biti potpuno siguran i iskren prilikom pisanja plana. Plan mora da bude načinjen za visoke standarde, čitljiv i bez žargona kome nije mesto u ovakvom tipu dokumenta.

U zavisnosti od prioritetne namene biznis plana, on može biti različite dužine, od svega nekoliko kucanih stranica pa sve do planova s nekoliko stotina stranica koji opisuju kompleksno poslovanje. Tipičan biznis plan treba da bude dugačak između 15 i 20 stranica, ali su u ovom pogledu varijante mnogobrojne i različite. Dužina biznis plana uglavnom zavisi od prirode biznisa. Ukoliko je koncept jednostavan, neće biti potrebno mnogo teksta da se potencijalnom investitoru predoči šta se želi. S druge strane, ukoliko se pokreće nova vrsta posla u okviru neke privredne grane, biće potrebno više objašnjenja šta će se raditi.

Sadržaj biznis plana takođe određuje njegovu dužinu. Ukoliko se traži investitor spreman da uloži milione u neki rizičan posao, biće potrebno mnogo reči kako bi bio ubeđen da je taj biznis pravi i da će on profitirati. Ako će biznis plan biti korišćen samo za internu upotrebu, definisanje samo važnijih stavki u okviru njega biće dovoljno.

Banke traže jedno, a investitori drugo. Ukoliko će biti tražen kredit od banke, predstavnika banke će prvo interesovati na koji način predloženi biznis može da povрати uloženi novac. S druge strane, ukoliko je adresa krupni investitor ili neki fond, oni će pre svega želeći da vide stabilan razvoj firme u budućnosti.⁷

Osnovna svrha izrade biznis plana ogleda se u nekoliko ključnih momenata:

- a) da se na bazi dobro pripremljenog biznis plana obezbede potrebna investiciona sredstva za pokretanje biznis ideje; b) da se u praksi potpuno kristalizuje poslovna ideja menadžmenta i da se ona kao poslovni poduhvat uspešno realizuje; c) da se obezbedi relevantna kontrola poslovnih aktivnosti, gde biznis plan uvek podseća na kritične tačke poslovanja i služi kao kompas za vođenje biznisa; d) da se sagledaju budući pravci poslovanja preduzeća, kao i da se analiziraju postignuti rezultati.⁸

⁷ Priredjeno prema www.economy.rs

⁸ Ivaniš M, Nešić S, „Poslovne finansije“, Univerzitet Singidunum, 2011. godine, str. 158.

1.2 Razvoj biznis plana i pokretanje biznisa

U ovom koraku ideje se realizuju, a strategije formulišu u okviru biznis plana. Osnovni predmet ovog koraka jeste izrada dobro koncipiranog biznis plana. Ovaj plan definiše se na način na koji vizija i analiza tržišta ostvaruju konkurentsku prednost. Ovaj deo prezentuje različite procedure, aktivnosti i metode za izradu biznis plana. Većina preduzetnika potcenjuje vreme neophodno za izradu biznis plana, koje često traje od 2 do 9 meseci. Dok određen broj preduzetnika posvećuje dosta vremena i truda planiranju otpočinjanju sopstvenog biznisa i određivanju pravne forme preduzeća, drugi pokreću svoja preduzeća bez mnogo razmišljanja. Nezavisno od količine uloženog truda, jedna od najvažnijih odluka jeste odabir organizacione forme, odnosno poslovnog oblika. Pravni oblici organizovanja preduzeća (korporacija, partenrstvo, inokosno, akcionarsko itd.) treba da se definišu u odnosu na kratkoročne/dugoročne potrebe preduzeća.

Sastavni deo implementacije biznis plana jeste razvoj strategije elektronskog poslovanja i korišćenje elektronskog upravljanja odnosima sa kupcima, upravljanje lancima nabavke i odabir strategije za rast preduzeća.

Uspešni preduzetnici i investitori znaju da dobra ideja nije obavezno i dobra prilika. Ustvari, od 100 ideja predstavljenih u biznis planu ili predlogu druge vrste, samo jedna ili dve bivaju finansirane. Preko 80% odbijanja se dešava u prvih nekoliko sati; još 10 do 15% su investitori odbili nakon što su pažljivo pročitali biznis plan. Manje od 10% privukli su dovoljno interesovanja da zasluže temeljnu istragu sa dužnom pažnjom i do nekoliko nedelja, pa čak i meseci.

Nakon identifikovanja šanse neophodno je doneti odluke o realizaciji i angažovanju. Ko i šta radi? Kako se donose odluke? Biznis plan treba da bude fleksibilan kako bi obuhvatio i neke nepredviđene događaje u cilju ostvarenja poslovnog uspeha.

Biznis plan oslikava sadašnje i buduće komponente biznisa. On treba da odgovori na neka od osnovnih pitanja: Koliko će se biznis razvijati? Koji je konačan cilj? Kako će se taj cilj ostvariti? Koje je vreme predviđeno za dostizanje određenog stepena razvoja?

Dobro koncipiran biznis plan treba da:

- Odredi opravdanost novog posla i primenu na izabranom tržištu,
- Posluži kao vodič u planiranju i organizovanju aktivnosti i postavljanja ciljeva,
- Posluži kao sredstvo za obezbeđenje finansijskih sredstava i ljudskih resursa.

Biznis plan je "kičma" novog preduzetničkog poduhvata. To je jedinstven dokument koji vodi preduzetnika kroz tri kritične situacije:

- Pojednostavljuje proces donošenja odluka u vremenima krize,
- Predstavlja mapu puta u situacijama neodlučnosti,

- Predstavlja sredstvo motivacije u periodima demoralisanosti i neuspeha.

Ekstremno važan rezultat pripreme i izrade biznis plana jeste identifikacija alternativnih rešenja, ukoliko se pojave nepredviđeni događaji ili određene prepreke. Biznis plan primorava preduzetnika da detaljno ispita potencijalni poduhvat u inicijalnoj fazi planiranja, pre nego što se investira značajan kapital. Ukoliko plan otkrije nepremostive prepreke, preduzetnik će možda morati da odustane od polazne ideje. Iako je obeshrabrujuće vratiti se na fazu generisanja ideja, treba uzeti u obzir dve činjenice:

1. postavljeni su temelji i kreirana je inicijalna kriva učenja;
2. investirano je relativno malo vremena i kapitala.

Preduzetnici ne treba da ignorišu negativne predosećaje. Odustajanje od jedne i početak sa novom idejom, sa velikim samopouzdanjem može impresionirati investitore i druge pojedince uključene u projekat.⁹

U okviru biznis plana je najbolje ukoliko se razmatraju studije izvodljivosti za dve i više varijante projekta i ovde ćemo dati primer za dve studije izvodljivosti na primeru preduzeća koje se bavi reciklažom PET ambalaže i proizvodnjom sekundarne sirovine PP granulata:

- Varijanta 1. kapacitet prerade linije 7.200 t/god otpadne plastične ambalaže (6.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.200t/god. od specijalizovanih firmi) – 55% od realnog kapaciteta prerade;
- Varijanta 2. kapacitet prerade linije 9.600 t/god otpadne plastične ambalaže (8.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.600t/god. od specijalizovanih firmi) – 74% od realnog kapaciteta prerade. Maksimalan kapacitet linije prema proizvođačkoj specifikaciji je 13.000 t/g.¹⁰

1.3 Sadržaj i forma biznis plana

Koliko je biznis plan od značaja kako pojedincima tako i preduzećima govori i činjenica koja ukazuje na njegovu složenu strukturu. Svaki element biznis plana zahteva detaljnu analizu, a podrazumeva analizu tržišta, kako prodajnog tako i nabavnog, analizu konkurencije, analizu finansijskog tržišta, analizu na tržištu rada (kompetentnih kadrova) itd.

Biznis plan je lična karta preduzeća koja ga najpodrobnije opisuje.

⁹ Prof dr. Radoslav Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.59

¹⁰ Interni izvor preduzeća R packaging

Biznis plan preduzeća koje želi da ulaže u određeni poslovni poduhvat – projekat, trebalo bi da bude komponovan od sledećih elemenata:

1. Naslovna strana
2. Rezime biznis plana
3. Profil (opis) firme
4. Analiza tržišta
5. Proizvodni biznis plan
6. Prodajni biznis plan
7. Marketing biznis plan
8. Menadžment plan
9. Finansijski biznis plan
10. Razvojni biznis plan
11. Dodatak biznis plana (ukoliko ih ima)

1. Naslovna strana biznis plana sadrži:

- naziv firme
- bliži naziv biznis plana
- vremenski period na koji se donosi biznis plan
- autore i konsultante biznis plana

2. Rezime biznis plana koji treba da je pregledan, jasan, sažet i razumljiv, sadrži sledeće:

- program i programske delatnosti
- tehnologiju, opremu i proizvodni proces
- konkurentnost proizvoda ili usluga
- tržišni prostor
- finansijsku konstrukciju.

3. Profil (opis) firme odnosi se na:

- poslovno sedište firme
- oblik organizovanja firme
- vlasništvo firme
- strukturu i visinu kapitala firme
- raspoloživa sredstava i obaveze firme
- poslovne reference firme
- kadrovski potencijal i rukovodni menadžment.

4. Analiza tržišta se odnosi na opis sopstvenih proizvoda ili usluga zbog kojeg je projektovan biznis plan.

5. Operativni deo biznis plana sadrži:

- identifikaciju proizvodnog procesa
- identifikaciju opreme i lokacije
- identifikaciju potencijalnih dobavljača
- identifikaciju samostalnog ili kooperativnog obavljanja proizvodnog programa
- identifikaciju investicionih ulaganja

Proizvodni (operativni) plan treba da obuhvati, analizu osnovnog proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortiman) i glavnih karakteristika proizvodnog procesa, izbor tehnologije i potrebne opreme, identifikovanje glavnih proizvođača i isporučioaca opreme, analizu mogućih načina rešavanja različitih tehničkih zahteva (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije i dr.) vezanih za primenu izabrane tehnologije, procenu potrebe korišćenja postojećih ili izgradnje novih objekata na postojećoj ili novoj lokaciji, identifikovanje potrebnih repromaterijala i mogućih dobavljača za realizaciju predviđenog programa proizvodnje, kao i iskazivanje nivoa potrebnih investicionih ulaganja.

Dakle, cilj proizvodnog plana je da se jasno prikažu sadašnje i buduće proizvodne potrebe i uticaj proizvodnje na profit i uspeh firme. Proizvodni plan omogućava sagledavanje proizvodnih potencijala preduzeća, kao i da li oni omogućavaju da se ostvare zamišljeni poslovni ciljevi. U proizvodnom planu daje se prikaz trenutnih proizvodnih mogućnosti, kao i budućih potreba - za poslovnim prostorom, opremom, tehnologijom, repromaterijalom. Proizvodni plan sadrži i kratak opis tekućih, tj. svakodnevnih poslovnih aktivnosti kompanije.

6. Prodajni deo biznis plana obuhvata:

- prodajnu mrežu firme
- nivo zaliha i stanje asortimana u prodaji
- kvalitet dostave i isporuke robe
- pokrivenost tržišta i kupaca na tržištu
- instrumente prodaje
- cenovnu politiku
- projekciju prodaje sa više mogućih scenarija

7. Marketinški deo biznis plana daje odgovore na sledeća pitanja:

- Ko su budući potrošači naših proizvoda?
- Kakve promotivne aktivnosti treba sprovesti?
- Koje vidove oglašavanja primeniti?
- Kako sprovesti javno oglašavanje?
- Koliki su troškovi primene navedenih marketinških akcija?

Marketing plan predstavlja jedan od najvažnijih delova biznis plana. Marketing plan se usredsređuje na potrošače i moguće načine da se najbolje zadovolje njihove želje i potrebe. Marketing plan je plan svih marketing aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke potrošačima željenih proizvoda i usluga.

U tom smislu marketing planom se analiziraju i planiraju sve aktivnosti pridobijanja (osvajanja) novih i zadržavanja postojećih kupaca odnosno klijenata preduzeća. Marketing plan u biznis planu treba da ostvari sledeće ciljeve: utvrdi potrebe potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta, odredi ciljna tržišta na kojima će preduzeće da posluje, utvrdi konkurentске prednosti preduzeća i na tim prednostima definiše tržišnu (marketing) strategiju i pomogne u izboru optimalne kombinacije karakteristika proizvoda, cena, kanala distribucije i promocije (marketing miks) kako bi preduzeće odgovorilo potrebama i željama kupaca. Dakle, marketing plan treba da sadrži analizu:

- profila ciljnog tržišta,
- veličine tržišta i tržišnu segmentaciju¹¹,
- analizu konkurencije,
- analizu i prognozu buduće prodaje, kao i
- marketing strategiju.

Za primer istraživanja tržišta možemo uzeti poučan primer iz inostrane prakse kompanije McDonald`s: naime, pomenuta kompanija je tokom 2002. godine izgubila 2,8% tržišnog učešća u Americi (Shirely, 2002). Istraživanje tržišta je pokazalo da razlozi pada tržišnog učešća kompanije leže u rastućim preferencijama američkih građana prema lancima picerija, pojavi velikog broja malih kioska brze hrane i novim komplikovanijim menijima McDonald`s-a, koji zbunjuju goste navikle na standardizovani jednostavni meni. Na bazi identifikovanih trendova, kompanija je odlučila da izvrši realokaciju i remodeliranje više od 2.000 restorana (ukupno u SAD 13.500 restorana), da uvede jelovnik za 1 dolar, da proširi asortiman uvođenjem novih proizvoda poput svežih salata i običnih sendviča i da češće menja enterijer lokala i pomoćnih prostorija.¹²

8. Menadžment plan

Menadžment plan je deo biznis plana gde treba prikazati detaljne podatke o vlasniku(cima) i menadžerskom timu, čija su imena i zanimanja pomenuta na prvim stranama biznis plana. Ovde treba dati više detalja o vlasniku(cima), njihovoj karijeri, stručnosti i stečenom iskustvu. Takođe, treba identifikovati menadžerski tim, njihove sposobnosti, obrazovanje, napredovanje u karijeri i stečeno iskustvo. Menadžment planom treba definisati osnovne zadatke i poslove, najznačajnije funkcije, predvideti neophodne izvršioce, njihove nadležnosti, prava i obaveze.

¹¹ Tržišna segmentacija je proces u kome se deli tržište na više homogenih podtržišta radi izbora cilja i stvaranja marketing miksa (kombinacija proizvoda sa karakteristikama, cena, distribucija, način i mesto odvijanja, promocija – kombinacija elemenata).

¹² D. Lončar, V. Rajić, "Istraživanje tržišta i strategijsko odlučivanje u kontekstu razvoja novog proizvoda", str.241

U ovom delu treba jasno definisati postojeći dobar menadžerski tim kao i organizacionu strukturu koja može da iznese čitav projekat.

9. Finansijski deo biznis plana obuhvata plan materijalnih i nematerijalnih troškova, finansijsku projekciju i numeričke podatke.

Finansijski plan je najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana. On pokazuje finansijsku opravdanost investicije. U ovom delu se ocenjuje ukupno finansijsko poslovanje preduzeća u narednom periodu, odnosno finansijski efekti koje će proizvesti investicija.

Ocena finansijskog poslovanja u narednom periodu se izvodi na osnovu finansijskog i ekonomskog toka, koji su formirani prema projekcijama najznačajnijih elemenata finansijskog plana, preuzetih iz odgovarajućih tabela biznis plana.

Finansijski plan preduzeća treba da sadrži sledeće analize:

- ⇒ ukupna investiciona ulaganja;
- ⇒ izvori finansiranja;
- ⇒ formiranje ukupnog prihoda;
- ⇒ nabavna vrednost prodate robe;
- ⇒ direktan materijal po proizvodu;
- ⇒ direktan materijal ukupno;
- ⇒ plan energije;
- ⇒ plan amortizacije;
- ⇒ troškovi radne snage;
- ⇒ ostali rashodi;
- ⇒ pregled otplate kredita;
- ⇒ bilans uspeha projekta;
- ⇒ obračun obrtnih sredstva;
- ⇒ finansijski tok (likvidnost projekta);
- ⇒ ekonomski tok (profitabilnost projekta);
- ⇒ bilans stanja projekta;
- ⇒ rentabilnost projekta;
- ⇒ interna stopa rentabiliteta;
- ⇒ neto sadašnja vrednost;
- ⇒ relativna neto sadašnja vrednost;
- ⇒ period vraćanja ulaganja;
- ⇒ analiza osetljivosti projekta, kao i;
- ⇒ zbirna ocena efekata projekta.

Ukupna investiciona ulaganja

Ukupna investiciona ulaganja obuhvataju ukupna ulaganja potrebna da se ideja dovede do faze realizacije u kojoj može da počne da ostvaruje planirani prihod.

Izvori finansiranja, struktura i načini pribavljanja sredstava

Izvori i struktura sredstava treba da prikažu sa koliko novčanih sredstava namenjenih finansiranju projekta raspolaže vlasnik firme i koliko novca nedostaje, kao i na koji način će se obezbediti ta sredstva.

Da bi prikazali i na primeru, uzećemo primer proizvodnog preduzeća koje ima sledeći model finansiranja:

- Kredit banke za 70% potrebnih sredstava na 7 godina sa godišnjom kamatom 8%, grejs period 12 meseci (proizvodnja opreme, montaža, puštanje u rad i uhodavanje proizvodnje). Frekvencija plaćanja na 6 meseci. U kredit potrebno uključiti i vrednost interkalarnе kamate za grejs period.
- Sopstvena sredstva 30%.

Iz ovoga proizilazi da je potreban kredit za sledeća ulaganja:

	Varijanta 1	Varijanta 2
• Investiciona ulaganja	5.031.900EUR	5.119.400EUR
• Interkalarna kamata za prvu godinu	286.800EUR	286.800EUR
UKUPNO	5.318.700EUR	5.405.800EUR
 Od toga kredit banke	 3.723.090 EUR	 3.784.060 EUR
Sopstvena sredstva	1.595.610 EUR	1.621.740 EUR

Formiranje ukupnog prihoda

Period projekcije treba da bude najmanje onoliko godina koliko je potrebno da se izvrši povraćaj investiranih sredstava. Planirana količina i cena prodatih proizvoda ili usluga mora da proističe iz poglavlja biznis plana koje se odnosi na analizu tržišta (Marketing plan).

Direktan materijal po proizvodu

Troškove direktnog materijala imaju one proizvodne delatnosti koje za svoju izradu u vidu proizvoda/usluge namenjenih za tržište moraju da utroše određene količine materijala.

Za svaku jedinicu proizvoda treba kalkulisati koliko se jedinica materijala troši (na primer za kilogram hleba utroši se pola kilograma brašna). Cenu materijala čine tekuće cene dobavljača na tržištu uvećane za sve troškove koje možete imati dok materijal ne dopremite do svog preduzeća (carina, transport, utovar i sl.)

Direktan materijal ukupno

Vrednosti ukupne utrošene količine direktnog materijala dobijaju se kada se planirana količina prodatih proizvoda/usluga pomnoži sa odgovarajućim vrednostima utrošenog materijala po proizvodima.

Trošak goriva i energije

Ovaj trošak se posebno iskazuje ukoliko energija predstavlja značajan trošak u izradi proizvoda/usluge (na primer, ukoliko je u pitanju proizvodnja koja koristi mašine koje rade na električni pogon ili transportno preduzeće koje troši naftu i sl.)

Trošak amortizacije

Nabavna (sadašnja) vrednost sredstva odgovara vrednostima koje su definisane u okviru predračunske vrednosti investicije.

Broj godina korišćenja samostalno procenjujmo, u smislu koliko će se pojedinačno sredstvo koristiti dok ne bude trebalo da se nabavi novo.

Vrednosti amortizacije se dobijaju kada se nabavna vrednost podeli sa brojem godina korišćenja i jednake su za svaku godinu projekcije.

Trošak radne snage

Ovde treba planirati bruto zarade po radnicima.

Plan otplate kredita

Ovde treba uraditi detaljan plan otplate kredita po pretpostavljenim uslovima.

Bilans uspeha projekta

Bilans uspeha treba da pokaže koliko uspešno će naše preduzeće poslovati u određenom vremenskom periodu, odnosno da li će ukupni prihodi moći da pokriju sve troškove koji moraju da nastanu.

Obračun obrtnih sredstava

Obračun obrtnih sredstava treba da pokaže koliko će sredstava (novca) morati da bude stalno angažovano u tekućem poslovanju preduzeća. Potrebna trajna obrtna sredstva su, u najvećem broju slučajeva, veća od izvora iz tekućeg poslovanja. Godišnje potrebe pojedinih pozicija u obračunu obrtnih sredstava se izračunavaju za godinu u kojoj je investicija kompletno ostvarena, odnosno godini punog korišćenja kapaciteta.

Finansijski tok projekta

Gotovinski (finansijski) tok treba da pokaže likvidnost projekta, odnosno koliko će novca proticati kroz naše preduzeće i koliko će novca ostati vlasnicima preduzeća.

Gotovinski (finansijski) tok se razlikuje od bilansa uspeha po tome što uključuje izvore finansiranja investicije kao prilog i vrednost investicije kao odliv gotovine. Amortizacija ne predstavlja odliv gotovine iako se u bilansu uspeha računa kao rashod.

Ekonomski tok projekta

Ekonomski tok treba da pokaže profitabilnost projekta, odnosno koliko sam projekat generiše gotovine kada se isključe izvori finansiranja.

Ekonomski tok daje uvid u ekonomski potencijal projekta odnosno čini osnovu za analizu rentabilnosti.

Ako su neto primici u svim, sem u godini ulaganja, pozitivne vrednosti (veće od nule), to znači da je u svim godinama veka projekta došlo do uvećanja materijalne osnove rada.

Ovaj tok je osnova za dinamičku ocenu projekta kroz metod VPI (vreme povraćaja investicije), metod NSV (neto sadašnja vrednost) i metod ISR (interna stopa rentabiliteta).

Rentabilnost projekta

Analiza rentabilnosti ukazuje na efikasnost poslovanja preduzeća u narednom periodu razvoja. Rentabilnost je pokazatelj poslovanja ali i mogućnosti daljeg razvoja preduzeća.

Meri se na različite načine, a najčešće upoređivanjem između ostvarene dobiti i prosečno angažovanih poslovnih sredstava preduzeća.

Podlogu za ocenu rentabilnosti predstavljaju primici i izdaci u okviru ekonomskog toka.

Rentabilnost je ocenjena izračunavanjem pokazatelja uspešnosti kao što su:

- **Vreme povrata investicionih ulaganja;**
- **Neto sadašnja vrednost projekta;**
- **Relativna neto sadašnja vrednost;**
- **Interna stopa rentabilnosti;**
- **Analiza osetljivosti;**
- **Zbirna ocena projekta.**

Vreme povrata investicije

Vreme povrata investicionih ulaganja treba da pokaže za koliko godina će sredstva uložena u projekat da se povrate, odnosno u kom periodu će projekat da otplati sam sebe. Projekat je po ovom pokazatelju prihvatljiv i pokazuje pozitivnu efikasnost ako je period vraćanja kraći od ekonomskog veka projekta.

Neto sadašnja vrednost projekta

Neto sadašnja vrednost projekta predstavlja sadašnju vrednost neto primitaka ekonomskog toka diskontovanog odgovarajućom stopom.

Projekat je prihvatljiv ako je NSV veća od nule.

Relativna neto sadašnja vrednost

Relativna neto sadašnja vrednost projekta označava prinos projekta po jedinici ulaganja, računatih preko diskontovanih vrednosti neto primitaka ekonomskog toka.

Relativna neto sadašnja vrednost projekta treba da je veća od 1 da bi projekat bio prihvatljiv.

Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabiliteta predstavlja diskontnu stopu koja izjednačava pozitivne i negativne neto primitke, odnosno stopu koja sadašnju vrednost neto primitaka ekonomskog toka svodi na nulu.

Kao kriterijum prihvatljivosti se uzima da ona treba da bude veća od kamatne stope na pozajmljena sredstva.

Analiza osetljivosti

Osim izračunavanja pokazatelja efikasnosti planirane investicije, odnosno ukupnog poslovanja preduzeća u narednom periodu, potrebno je analizirati i osetljivost projekta, odnosno poslovanja preduzeća na promene nekih ključnih parametara, na kojima se zasniva analiza poslovanja. Na taj način sagledava se relativni uticaj pojedinih parametara na očekivane rezultate poslovanja, odnosno sagledavaju se mogući rizici očekivane efikasnosti budućeg poslovanja.

Dinamička analiza osetljivosti, vrši se simuliranjem promena, nekoliko ključnih parametara, sagledavanjem njihovog uticaja na pokazatelje rentabilnosti.

Analiza se izvodi promenom ključnih parametara:

- ukupnog prihoda,
- direktnih materijalnih troškova i
- vrednosti investicionih ulaganja.

Iz rezultata te analize mogu se izvesti sledeći zaključci:

- ⇒ da li i do kog nivoa pad ukupnog prihoda ugrožava očekivanu rentabilnost;
- ⇒ da li porast i do kog nivoa direktnih materijalnih troškova daje i dalje zadovoljavajuće vrednosti svih pokazatelja ili ne;
- ⇒ koliki porast vrednosti investicionih ulaganja projekat može da podnese, a da se ne ugrozi njegova rentabilnost.

Iz svega navedenog proizilazi, da li je projekat zadovoljavajuće osetljiv na promene posmatranih inputa, što opredeljuje zaključak da li je pouzdan poslovni poduhvat ili ne.

Zbirna ocena efekata projekta

Rezime ocene projekta sadrži:

- eliminacione kriterijume;
- funkcionalne kriterijume;
- deskriptivne kriterijume.

U eliminacione kriterijume ubrajaju se dinamički pokazatelji tržišno–finansijske ocene projekta, funkcionalne kriterijume čini likvidnost projekta, dok se u deskriptivne kriterijume svrstavaju sve ostale relevantne informacije o projektu.

Osnovni pokazatelji, neophodni za utvrđivanje eliminacionih kriterijuma su: intrena stopa rentabilnosti, neto sadašnja vrednost investicije, relativna neto sadašnja vrednost investicije i vreme povrata investicije.

Likvidnost projekta, kao najvažniji funkcionalni kriterijum, treba da bude zadovoljavajuća u celokupnoj fazi implementacije i sprovođenja biznis plana u njegovom ekonomskom veku.

Najvažniji deskriptivni kriterijumi su:

- tržišta nabavke i plasmana usluge i proizvoda su istražena i pouzdana;
- tehničko-tehnološka rešenja koja će se primeniti su savremena;
- nema nepovoljnog uticaja po čovekovu okolinu;
- dinamika implementacije biznis plana je u celini izvesna.

10. Razvojni biznis plan ukazuje na osnovne ciljeve i pravce razvoja firme u narednom periodu.

11. Dodatak biznis plana obuhvata sve materijale i dokumentaciju do koje se došlo u postupku izrade biznis plana.¹³

Forma i sadržaj biznis plana zavise od mnogih faktora, a posebno od delatnosti preduzeća i namene biznis plana. Određene razlike u biznis planu postoje između proizvodnih, uslužnih i trgovinskih preduzeća. Pored ovoga, javljaju se i druge razlike, kao što su: način prodaje, karakteristike proizvodnog procesa, način pribavljanja potrebnih resursa i slično. Međutim, znatno veće razlike u formi i sadržini biznis plana se javljaju između profitnih i neprofitnih organizacija.

Neprofitne su orijentisane na pribavljanje sredstava za obavljanje svoje misije, a ne na prodaju proizvoda i usluga, pa njihov biznis plan ne sadrži marketing plan, plan proizvodnje i finansijski plan. Sa druge strane, on sadrži delove u kojima je izložen program pribavljanja sredstava za fondove, strategija prikupljanja sredstava i slično.

Na osnovu ovoga, razlikuje se nekoliko tipova biznis plana, kao što su biznis plan za: proizvodna preduzeća, uslužna, trgovinska preduzeća na malo, na veliko, neprofitne organizacije i mešovita preduzeća (pripadaju različitim granama delatnosti).

Za izradu biznis plana neophodna je saradnja stručnjaka različitih profila. Najpoželjniji tim trebalo bi da čini sledeća grupa stručnjaka: mašinski inženjer, inženjer tehnologije, hidro inženjer, elektro inženjer, arhitektonski inženjer, stručnjak za protivpožarnu zaštitu, saobraćajni inženjer, stručnjak za zaštitu na radu, ekologiju,

¹³www.biznis-plan.co.rs

računovodstvo, finansijski analitičar, analitičar tržišta i pravnik. Izbor tima za izradu plana mogao bi biti takav da pokriva najvažnija područja plana.

Nezavisno od delatnosti preduzeća, korisnika biznis plana i ostalih specifičnosti, biznis planovi sadrže delove suštinskog i delove formalnog značaja. Delovi suštinskog značaja obuhvataju detaljne analize poslovnog konteksta samog projekta u kojima se razmatra proizvodni plan, plan lokacije, marketing plan, finansijski plan i slično. Delovi iz ove grupe daleko su obimniji od ostalih delova biznis plana.

Formalno nezaobilazni delovi biznis plana koji se dostavljaju kreditnim organizacijama, pored naslovne strane i sadržaja, su i delovi koji su precizirani od strane osnovnih metodologija, kao i delovi koji su zahtevani od strane kreditnih organizacija u Srbiji.

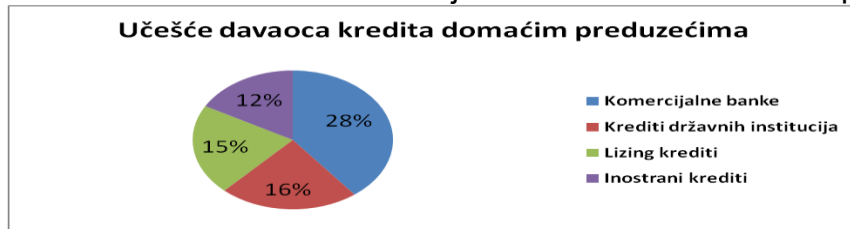
1.4 Namena i priprema biznis planova

„Biznis plan je nužan uvek kada se ulazi u nove poduhvate, jer prezentira pregled celine ulaganja, pomaže kao podsetnik da se nešto ne ispusti, ukazuje na kritične tačke i služi onima koji se uključuju u poduhvat kao poslovni partneri ili finansijeri, da sagledaju valjanost opredeljenog posla!“ (Popović)¹⁴

Biznis plan kao ekonomski dokument po pitanju njegove sveobuhvatnosti, korisnosti, predviđanja i analiza sadržanih u njemu, nema alternativu. Drugi dokumenti koji se upotrebljavaju u konkretnim slučajevima se samo drugačije zovu, ali su zadržali strukturu i smisao od biznis planova.

Današnje poslovanje je nezamislivo bez finansijskih instrumenata kojima srpsko finansijsko tržište danas obiluje. Kako bi se preduzeća prilagodila strogim uslovima banaka i ostalih finansijskih institucija, potrebno je izraditi dobar biznis plan, koji će pomoći u realizaciji investicionih poduhvata potrebnih za osiguranje kredita.

Grafikon 1. Učešće fin. institucija u kreditima kod domaćih preduzeća



Izvor: Večernje novosti, četvrtak, 3. maj 2012.

Biznis plan se može definisati kao skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa.

¹⁴ Prof. dr Dragoslav Jokić, „Preduzetništvo“, Beogradska poslovna škola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd, str.451

Osnovna suština biznis plana jeste strateško razmišljanje u cilju opstanka i rasta firme. Biznis plan je veoma složen instrument koji omogućuje upravljanje poslovnim aktivnostima i upravljanje poslovnim poduhvatima.¹⁵

Biznis plan možemo definisati i kao napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih poslovnih aktivnosti dotične firme. Njime se postavljaju ciljevi i smernice budućeg razvoja. Biznis plan počiva na temeljnom planiranju i detaljnoj analizi parametara radi otkrivanja novih biznis šansi i novih profitabilnih biznisa. Izrada plana je razvojni proces koji evoluira od biznis ideje preko realnih biznis šansi u okruženju i sveobuhvatne projekcije ostvarenja biznis plana. Jednom donešen biznis plan predstavlja obavezujući dokument za sve učesnike u realizaciji biznis plana. Putem biznis plana stiže se provera poverenja kod potencijalnih partnera koji imaju da ulože vreme, znanje i novac u dotični projekat.

Biznis plan je presek sadašnjeg stanja, sa željom za promenama već postojećeg.

Potrebe za izradom biznis plana nameću se uglavnom u sledećim slučajevima:

- kada preduzetnik otvara novu firmu i pokreće novi poslovni poduhvat;
- kada preduzetnik želi obezbediti sredstva za proširenje biznisa, rekonstrukciju postojećeg, proširenje proizvodnje i poboljšanje proizvoda (u tom slučaju informacije iz biznis plana, preduzetnik treba da usmeri na bankare i pretvori ih u zahtev za kredit);
- kada se započinje "porodični biznis";
- kada se žele privući novi spoljni partneri (kupci, dobavljači, investitori, akcionari itd.);
- kada se jedan deo preduzeća izdvoji (otcepi) od matičnog preduzeća, pa pokrene nove poslovne poduhvate;
- kod realizacije određenog poslovnog poduhvata koji preduzeće ne može samo da finansira (npr. izvozni posao, osvajanje novog tržišta);
- kada se preduzeće prodaje, ili se prodaje jedan njegov deo, ili ako se ulazi u tzv. "franšizing"¹⁶;
- kod ulaganja u ponovni početak ciklusa proizvodnje u postojećim preduzećima koja su u ekonomskim teškoćama.

Biznis plan treba da se sastavlja tek onda:

- kada je jasno i precizno definisana poslovna ideja;
- kada su jasno i precizno definisani resursi (pre svega, koliko kapitala-novca postoji i koliko kapitala nedostaje) i

¹⁵ Prof. dr Slobodan Barać, Prof. dr Budimir Stakić, Prof. dr Miroljub Hadžić, Prof. dr Marko Ivaniš, „Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

¹⁶ Franšizom se naziva dugoročna, čvrsta ugovorna saradnja između nezavisnih preduzetnika, davaoca i primaoca franšize, gde davalac franšize obezbeđuje primaocu franšize set znanja za vođenje poslovanja i ustupa mu svoj brend.

- kada je, što je više moguće, definisan vremenski okvir u kome bi ova ideja (projekat) mogla da se razvije i ostvari.

Proces realizacije biznis plana treba sprovesti u 3 faze:

- 1) potencijalnim investitorima ili kreditorima dostaviti rezime biznis plana;
- 2) biznis plan se dostavlja selektivno odabranim zainteresovanim partnerima ili kreditorima;
- 3) u trećoj fazi se dostavlja dodatak uz biznis plan i to samo onim partnerima ili kreditorima koji su ušli u završnu fazu pregovora i izrazili spremnost da uđu u realizaciju biznis plana.

Neki od najbitnijih i najsloženijih parametara koji su potrebni za izradu biznis plana su:

-analiza tržišta (procena ponude i konkurencije, tržište prodaje ili pružanja usluga, tržište nabavke i marketing);

-tehnički elementi ulaganja (opis tehničko-tehnološkog procesa, utrošak sirovina, materijala, energenata, tehnička struktura ulaganja i sl.);

-ekonomsko finansijska analiza (prihodi i troškovi robe, sirovine, repromaterijala i usluga, broj meseci rada u prvoj godini, troškovi radne snage koje je moguće isključiti iz analize ukoliko ne opterećuju poslovanje ili uključiti u istu ukoliko ga opterećuju).¹⁷

Razlika između biznis plana i investicionog projekta:

Investicioni projekat ima sveopšte osobine i karakteristike u kontekstu opšteg pojma projekta. Međutim, određene osobine, odnosno karakteristike, specifične za investicione projekte izdvajaju ga na (investicioni projekat) određeni način u odnosu na ostale vrste projekta. Moglo bi se govoriti o velikom broju karakteristika, ali mi ćemo ih grupisati u sledeće osnovne karakteristike:

1. Dug vremenski period;
2. Kompleksnost (složenost);
3. Zahteva veliku količinu resursa;
4. Potrebna su velika finansijska sredstva;
5. Faza realizacije traje duže od faze pripreme;
6. Razdvojena funkcija upravljanja i realizacije;
7. Kontrola i praćenje tokom svih faza upravljanja;
8. Primena standardnih softvera.

¹⁷ www.biznisplan.net

Najpre, radi se o dugotrajnim projektima, odnosno vreme od ideje o potrebi za investiranjem do konačne realizacije investicionog projekta može biti i nekoliko godina i u praksi je takav slučaj najčešći.¹⁸

Uspešan preduzetnik je uvek i dobar planer. Biznis ne može otpočeti bez dobro urađenog biznis plana. Iako biznis plan može biti pažljivo formulisan, pojavljuju se nove okolnosti koje zahtevaju neke promene biznis plana. Iz tog razloga je neophodno vršiti njegove korekcije uvek kada se dogode značajne promene u okruženju. Najuspešniji su preduzetnici upravo oni koji su fleksibilni i brzo reaguju na promene u okruženju, koje mogu uticati na biznis.

Sposobnost preduzetnika i njegovog tima da naprave preliminarnu verziju ili finalni biznis plan, dobar je pokazatelj kompetentnosti menadžera da realizuje posao na koji se plan odnosi. Menadžment koji može sam da sastavi dobar biznis plan savršeno razume prirodu posla u koji namerava da uđe i svestan je svih rizika koje nosi. Ovaj dokaz o njihovoj kompetentnosti je posebno značajan ako je plan namenjen eksternim korisnicima. Investitori najviše polažu na biznis planove koje je izradila uprava preduzeća, a ne spoljni konsultanti. Vreme angažovanja i obim aktivnosti su indikatori koji utiču na cenu angažovanja spoljnih konsultanata, pa ukoliko uprava preduzeća dobro pripremi biznis plan doprinosi nižim troškovima njegove izrade. Međutim, postoje i situacije kada preduzetnik i njegov tim, pored celokupne izrade biznis plana, angažuju spoljne konsultante i za veći deo njegove pripreme.

Pomoć u izradi preliminarne verzije biznis plana preduzetniku mogu pružiti različiti specijalisti, kao što su stručnjaci za: marketing, finansije, računovodstvo, ljudske resurse, pravne poslove, i slično.

Biznis plan ima dve ključne namene:

- da pomogne preduzeću u obezbeđenju neophodnog kapitala i
- da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća.

Kao sredstvo za obezbeđenje neophodnog kapitala, cilj biznis plana je da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima neophodnim za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, uverljiv i koherentan program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu. Ovako posmatran, biznis plan predstavlja „marketiški dokument“ preduzeća ili pravni dokument na osnovu koga se obezbeđuje potreban kapital.

Druga uloga se odnosi na upravljanje rastom i razvojem preduzeća. U tom slučaju, biznis plan treba da omogući menadžerima jasno sagledavanje konsekvenci različitih

¹⁸Prof. dr Vukadinović Predrag, prof. dr Jović Zoran, „Investicije“, Univerzitet Singidunum, 2012. godina, str.64

strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za ljudskim i materijalnim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja postojećeg poslovnog poduhvata.

Opšte je poznato da, strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao na primer od veličine privrednog subjekta, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično.¹⁹

Biznis plan olakšava vođenje preduzeća i organizovanje planiranih aktivnosti. Dobro izrađen biznis plan omogućava preduzetniku samoocenjivanje poslovne ideje. On je značajan i za kontrolu tekućih aktivnosti i praćenje realizacije postavljenih ciljeva. Obično se, jednom mesečno, kontroliše njegova realizacija. Da bi adekvatno odgovorio potrebama kontrole, treba ga prilagođavati određenim promenama, kao što su promene u potrebama kupaca, pojava nove tehnologije, konkurencije i slično.

Još jedan primer primene biznis plana jeste kod kupovine franšize. Inicijalna naknada predstavlja u tom slučaju jednokratnu isplatu novčanih sredstava od strane kupca kako bi ostvario pravo na franšizu. Niže naknade za franšizu omogućavaju primaocu franšize dobijanje prava vlasništva i korišćenje biznis plana sa svim procedurama za pokretanje biznisa, kontaktima dobavljača i uputstvima za poslovanje. Ovakvi aranžmani obično na zapadu koštaju manje od 200\$. Nešto složeniji ugovori mogu da iznose i do 2000\$. Ova naknada bi trebala da pokrije i obuku zaposlenih, pomoć pri biranju lokacije, uvođenje sistema računovodstva i kontrole i usluge konsaltinga na lokaciji novog biznisa.²⁰

1.5 Korisnici biznis planova

Biznis plan je namenjen širokom krugu korisnika, kao što su: investitori, kreditori, „smeli“ kapitalisti, dobavljači, potrošači, zaposleni, itd. Pošto svaka grupa ovih korisnika ima različita očekivanja, biznis plan treba prilagoditi njihovim zahtevima i očekivanjima. Iz tog razloga najbolje je da preduzetnički tim uradi preliminarni biznis plan, ne uzimajući u obzir očekivanja korisnika, a da se kasnije vrše potrebne izmene na osnovu tih očekivanja.

U zavisnosti od korisnika poslovnog plana, drugačije se procenjuje njegova vrednost. Investitori i „smeli“ kapitalisti najveći značaj pridaju karakteru preduzetnika, odnosno njegovom iskustvu, znanju, reputaciji i slično, kao i finansijskoj situaciji preduzeća (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti). U slučaju kupovine nekog trajnog potrošnog dobra potencijalni kupci mogu zahtevati da vide biznis plan pre toga. Potencijalni dobavljači mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci prethodnim upoznavanjem sa biznis planom preduzeća.

¹⁹ Vasiljev S. „Polazne konstante strateškog upravljanja“, Marekting, Beograd, 1993.br. 2, str.18.

²⁰ Prof. dr Avlijaš Radoslav, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, 2010. godina, str.40

Tabela 1. Pregled pitanja na koja treba obratiti pažnju u biznis planu u zavisnosti od korisnika

Korisnik	Pitanja koja treba naglasiti	Pitanja koja ne treba isticati
Bankari	Novčani tok Aktiva (sredstva) Stabilni rast	Brzi rast Konkurentsko tržište
Investitori	Brzi rast Potencijalno veliko tržište Upravljački tim	Aktiva (sredstva)
Strateški partneri	Sinergija Zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje Aktiva (sredstva)
Veliki kupci	Stabilnost usluge	Brzi rast Konkurentsko tržište
Zaposleni	Sigurnost Mogućnosti	Tehnologija
Specijalisti za spajanja i pripajanja	Ranija ostvarenja	Projekcije budućnosti

Izvor: "Preduzetništvo", Prof. dr Radoslav Avlijaš, str.122

Može se zaključiti da se prilikom izrade biznis plana moraju uvažavati najmanje tri perspektive, nezavisno od njegovih korisnika.²¹

To su:

1. perspektiva preduzetnika (on je najposposobniji da objasni suštinu poslovnog poduhvata, jer najbolje razume njegov koncept i ideju, kao i procese i tehnologiju poslovanja);
2. tržišna perspektiva (prilikom formiranja biznis plana poslovanje se treba posmatrati očima kupaca, odnosno potrošača) i
3. perspektiva investitora (oni očekuju da biznis plan pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina, kao što su prihodi, troškovi, novčani tok, finansijski rezultat i slično).

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su:

- **Razumljivost,**
 - **Relevantnost,**
 - **Opreznost,**
 - **Pouzdanost.**
- Razumljivost se odnosi na isticanje informacija u planu na takav način da ih korisnici mogu razumeti. Potrebno je da tekst bude što čitljiviji, odnosno treba koristiti što opštije, a ne stručne termine.
 - Relevantnost se odnosi na iskazivanje informacija koje su značajne korisnicima, odnosno mogu uticati na donošenje odluka. Odnosno, informacije koje nisu

²¹ Prof. dr Radoslav Avlijaš, "Preduzetništvo", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.122

potrebne treba izostaviti. Ovaj princip posebno dolazi do izražaja prilikom izrade biznis planova za preduzeća koja već postoje. Tada osnovne metodologije za njegovu izradu prognoziraju poslovanje „sa“ projektom i „bez“ njega, pa analiziraju razliku ova dva slučaja. Ovaj pristup se odnosi na donošenje zaključka o (ne)isplativosti analiziranog projekta.

- Opreznost se prilikom izrade biznis plana ogleda u zahtevu da se nedoumice u projekcijama određenih veličina, kao što su cena, tržišno učešće, pojedini troškovi i slično, rešavaju izborom varijante koja će prouzrokovati lošiji finansijski rezultat.
- Pouzdanost je zahtev da se podaci projektuju na osnovu verodostojnih informacija. U tom smislu, pouzdana projekcija cene određenog inputa zahteva adekvatnu analizu tržišta, normativi za proizvodnju proizvoda uslovljeni su kvalitetnom tehničko-tehnološkom analizom i slično.

Danas, uticaji turbulentnog okruženja nameću i uporedivost podataka kao dodatni uslov za kvalitet biznis planova. Kontrolna funkcija planova nije samo bitna za preduzeće, već i za kreditore koji kontrolišu njegovo poslovanje tokom trajanja projekta. Svrha monitoringa je pravovremeno reagovanje na moguće negativne tendencije.

II DEO

DEFINISANJE POJEDINAČNIH PLANOVA KAO DEO UKUPNE AKTIVNOSTI IZRADE BIZNIS PLANA

2. DEFINISANJE POJEDINAČNIH PLANOVA KAO DEO UKUPNE AKTIVNOSTI IZRADE BIZNIS PLANA

Uzimajući u obzir činjenicu da je sastavljanje biznis planova i njihova priprema, kompleksna aktivnost, njegovi kreatori moraju da urade prethodno istraživanje tržišta i da sa svim prikupljenim podacima i relevantnim informacijama koje imaju, planiraju svoje poslovanje kroz nekoliko koraka:

1. da osmisle i stave na papir marketing plan,
2. operativni plan,
3. i najvažnije, da kreiraju finansijski plan budućeg zamišljenog biznisa.

2.1 Marketing plan kao deo biznis plana

Marketing plan je jedan od najvažnijih delova biznis plana. U Zajedničkoj metodologiji umesto termina „marketing plan“, koriste se pojmovi „analiza prodajnog tržišta“ i „analiza nabavnog tržišta“, a u UNIDO metodologiji „tržište plasmana“ i „tržište nabavke“. ²²

Marketing istraživanje definišemo kao sistematsko dizajniranje, prikupljanje, analize i izveštavanje o podacima i nalazima relevantnim za određenu marketing situaciju sa kojom se suočava kompanija. ²³

Potrebe kupaca predstavljaju središte poslovnog koncepta svakog tržišno orijentisanog preduzeća. Marketing plan se usredsređuje na kupce, odnosno kako da se na najbolji način zadovolje njihove želje i potrebe. Odnosno, to je plan svih aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke proizvoda potrošačima. Marketing plan treba da doprinese:

- a. utvrđivanju potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta;
- b. određivanju ciljnih tržišta na kojima će preduzeće poslovati;
- c. utvrđivanju konkurentske prednosti i na tim prednostima definisanje tržišne (marketing) strategije i
- d. izboru optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa kako bi preduzeće odgovorilo željama i potrebama kupaca.

U svakom trenutku preduzeće treba da ima pregled **tabela najvećih potencijalnih i postojećih kupaca i dobavljača**, pomoću kojih pokušava da u najboljoj meri sagleda tržišno okruženje preduzeća. Suma najvećih kupaca treba da bude identična u

²²Radoslav Avlijaš, "Preduzetništvo", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.131

²³Kotler Philip, Keller K. Lane „Marketing menadžment“, 12. izdanje Beograd, 2006., str.102

varijacijama +/- 20% pdv-a u ukupnim projektovanim prihodima od prodaje u kartici kupaca a koja se podnosi kao prilog za analizu tržišta prodaje konkretnog preduzeća.

Sa druge strane strane, ukupna suma dobavljača treba da bude jednaka sumi materijalnih troškova, odnosno nabavnoj vrednosti realizovane robe u varijacijama +/- 20% pdv-a u kartici dobavljača koja služi za analizu tržišta nabavke konkretnog preduzeća.

2.1.1 Plan prodaje

Plan prodaje je najznačajniji deo marketing plana u kome se formiraju ulazni podaci za utvrđivanje ukupnog prihoda. U ovom delu se razmatra da li preduzeće može da proda dovoljno proizvoda po odgovarajućim cenama kako bi poslovalo profitabilno. Plan prodaje se sastoji iz tri međusobno povezana dela: analize tržišta, projekcije elemenata marketing miksa investitora i projekcije tržišnog učešća investitora.

Složenost plana prodaje naglašava značaj redosleda prezentovanja njegovih sastavnih delova. Pošto nepostoji opšte prihvaćeno rešenje, mnogi autori biznis plana uvažavaju redosled utvrđen Pravilnikom o sadržini studije opravdanosti. Po njemu, plan prodaje sadrži pet delova:

- Osnovne karakteristike proizvoda ili usluga,
- Analiza i procena tražnje,
- Analiza i procena ponude,
- Prognoza moguće prodaje i
- Prognoza mogućih cena.

Uvažavajući navedenu strukturu plana prodaje, razmatranja se mogu svesti na sledeće delove:

1. asortiman, ciljno tržište i njihove osnovne karakteristike;
2. analiza i procena tražnje;
3. analiza i procena promocije, distribucije i cene;
4. analiza i provera ponude;
5. SWOT analiza i
6. projekcija plasmana proizvoda.

1. Na početku se definiše asortiman proizvoda koji investitor namerava da prodaje, odnosno svi proizvodi i njihove karakteristike. Karakteristike proizvoda koje se razmatraju u ovom planu mogu se podeliti u dve grupe. Prvu grupu čine informacije koje se odnose na sva preduzeća koja prodaju istovrsni proizvod na određenom ciljnom segmentu, a druga na specifične karakteristike proizvoda.

Prvu grupu čine informacije o:

- a. kupcima čije potrebe proizvod zadovoljava,
- b. životnom ciklusu proizvoda i
- c. komplementarnosti i supstitutivnosti proizvoda sa drugim vrstama proizvoda.

Kupci se diferenciraju po potrebama koje zadovoljavaju konkretnim proizvodom, po lokaciji i slično. Najopštije gledano, proizvod može biti namenjen finalnoj potrošnji ili reprodukcionalnoj potrošnji. Segmentacija kupaca omogućava preduzeću da prema različitim grupama potrošača primenjuje tržišnu strategiju koja je prilagođena prosečnom potrošaču određenog tržišnog segmenta. Segmentacija se može izvršiti na osnovu različitih kriterijuma ali najčešće su to: geografski, demografski, psihografski i bihevioristički.

Prema Zajedničkoj metodologiji, polazni kriterijum za segmentaciju je geografski.

Proizvod može da se nalazi u jednoj od četiri faze životnog ciklusa: uvođenje, rast, zrelost ili opadanje. Svaka od ovih faza ima neke svoje osnovne karakteristike zajedničke za sve proizvode. U fazi uvođenja rast prodaje je spor i profit je minimalan zbog relativno visokih troškova promocije. U fazi rasta dolazi do značajnog povećanja profita i bržeg osvajanja tržišta. Fazu zrelosti karakteriše lagano opadanje profita i prodaje jer je proizvod prihvaćen kod većine potencijalnih kupaca. Fazu opadanja karakteriše pad prodaje i profita. Za opstanak preduzeća veoma je važno da preduzeće zna da prepozna u kojoj fazi se nalazi njegov proizvod i da na osnovu toga preduzima određene poslovne poteze. Određeni proizvod može samostalno ili sa drugim proizvodima da zadovoljava potrebe potrošača. Na osnovu toga razlikuju se komplementarni proizvodi i proizvodi supstituti. Komplementarni zajedno zadovoljavaju potrošačeve potrebe, pa shodno tome povećanje tražnje za jednom vrstom proizvoda dovodi do povećanja tražnje za drugom vrstom proizvoda. Supstitutivni proizvodi zadovoljavaju istu potrebu, pa povećanje tražnje za jednom vrstom proizvoda utiče na smanjenje tražnje za drugom vrstom proizvoda. Druga vrsta informacija odnosi se na konkurentsku poziciju preduzeća uslovljenu kvalitetom njegovih proizvoda. Konkurentske prednosti u pogledu kvaliteta smatraju se značajnim osnovama za konkurentsko diferenciranje marki proizvoda.

2. Osnovni cilj analize i procene tražnje je određivanje nivoa globalne tražnje za proizvodom na ciljnom tržištu u vremenskom periodu koji odgovara projektovanom veku trajanja projekta. Postupak analize i procene tražnje odvija se u sledećim fazama:

1. definisanje tražnje u prošlosti i sadašnjosti,
2. identifikovanje relevantnih faktora tražnje,
3. ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza između relevantnih faktora tražnje, sa jedne strane, i
4. protekle i sadašnje tražnje, sa druge strane;
5. projekcija promena relevantnih faktora tražnje i
6. projekcija buduće tražnje.

Osnovu za ovaj postupak čine informacije koje se dobijaju istraživanjem tržišta. Tačnost procene tražnje uslovljena je identifikovanjem adekvatnih faktora tražnje, kvalitetom njihovog dejstva u prošlosti i projekcijom njihovog dejstva u budućnosti.

Pogrešna procena tražnje jedan je od glavnih uzročnika odstupanja predviđenih veličina u biznis planu i stvarnih veličina u realnom poslovanju.

3. Marketing miks čine instrumenti kojim se preduzeće prilagođava zahtevima i karakteristikama ciljnog tržišta. Instrumenti marketing miksa su: proizvod, promocija, distribucija i cena.

Promocija se odnosi na komuniciranje preduzeća sa ciljnim tržištem, čiji je cilj podizanje nivoa tražnje za proizvodima preduzeća. Svrha promotivnih aktivnosti je da:

- a. ☐ upozna subjekte na tržištu sa proizvodom,
- b. ☐ stvori pozitivan imidž,
- c. ☐ upozna tržišne subjekte sa svim diferencijalnim prednostima proizvoda i preduzeća u odnosu na konkurenciju i sl.

Preduzeću su na raspolaganju sledeće vrste promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću. Oglašavanje predstavlja oblik masovnog komuniciranja, odnosno vrši se pomoću sredstava (medija) masovne komunikacije. To je plaćeni oblik prezentovanja proizvoda. Unapređenje prodaje se sastoji od različitih kratkoročnih aktivnosti sa ciljem da se kupci podstaknu na veću kupovinu određenog proizvoda. Za razliku od oglašavanja karakteriše ga veća neposrednost u prenosu poruka, nezavisno od toga da li je poruka usmerena ka krajnjim potrošačima, distributerima ili obema kategorijama zajedno. Pod krajnjim (finalnim) potrošačima podrazumevaju se i veliki neposredni kupci: ugostiteljski objekti, restorani, državne i javne institucije.

Odnosi s javnošću obuhvataju aktivnosti čiji je cilj stvaranje i razvoj imidža preduzeća i njegovih proizvoda. Pozitivan imidž utiče na rast prodaje proizvoda i veću lojalnost kupaca.

Distribucija obuhvata aktivnosti kojima se proizvod preduzeća „prosleđuje“ do potrošača. Problematika distribucije najčešće podrazumeva izbor:

- dužine kanala distribucije
- politike distribucije i
- subjekata koji vrše distribuciju.

Što se tiče dužine kanala distribucije, preduzeće ima tri alternative:

- „kratki“ kanal distribucije,
- „srednji“ kanal distribucije i
- „dugi“ kanal distribucije.

Dužina kanala se odnosi na broj posrednika između preduzeća i potrošača.

Grafikon 2. Grafički prikaz kanala distribucije



Izvor: “Preduzetništvo”, Prof. dr Avlijaš Radoslav, str.134

Preduzeće se može opredeliti za jedan kanal ali može i alternativno koristiti više kanala distribucije. Preduzeća koja imaju veliki broj manje prepoznatljivih kupaca uglavnom koriste „srednji“ i „dugi“ kanal distribucije. Međutim, to ne znači da se deo asortimana ne može prodavati „kratkim“ kanalima. Tržišne karakteristike proizvoda i disperzija potrošača presudno utiču na opredeljenje za korišćenje „srednjeg“ i „dugog“ kanala distribucije, koje se u praksi realizuje u saradnji sa veletrgovinama i preduzećima sa razvijenom maloprodajnom mrežom. Određeni deo prometa može da se obavlja i direktno, bez posrednika, prodajom velikim potrošačima kao što su: bolnice, velika preduzeća, državne institucije i slično.

Politika distribucije odnosi se na broj trgovaca koji učestvuju u okviru odabranog „srednjeg“ odnosno „dugog“ kanala prodaje. Tri glavne politike distribucije su: intenzivna, selektivna i ekskluzivna.

Intenzivna politika distribucije je prikladna za proizvode koji zadovoljavaju opšte potrebe. Postoji više distributera koji pokrivaju sve lokacije ciljnog tržišta.

Selektivna distribucija odnosi se na izbor distributera prema određenim kriterijumima kao što su: prikladnost lokacije, prodajni asortiman distributera ili politika koju vodi distributer.

Ekskluzivna distribucija karaktersitična je za luksuzne proizvode. Karakteriše je jedan ili manji broj odabranih distributera koji imaju ekskluzivno pravo distribucije određenih proizvoda preduzeća na određenom tržišnom segmentu u određenom vremenskom periodu i pod određenim uslovima.

Izbor subjekata koji će vršiti distribuciju odnosi se na određivanje subjekata koji će organizovati aktivnosti fizičkog pokretanja proizvoda od proizvođača do kupca, nezavisno od toga da li se radi o posredniku, budućem proizvođaču finalnog proizvoda ili krajnjem potrošaču. U okviru analize distribucije poželjno je prezentovati informacije o rasporedu regionalnih centara, kako konkurencije tako i preduzeća.

Cena je različita od ostalih instrumenata marketing miksa po tome što ona jedina doprinosi ostvarenju prihoda. Ona je najfleksibilniji instrument jer je za promenu aktivnosti promocije i kvaliteta proizvoda potrebno više vremena nego za donošenje odluke o promeni cena. Analiza cena nastaje kao rezultat marketinškog istraživanja i testiranja koliko su kupci spremni da plate za konkretni proizvod ili uslugu.

4. Analizom i procenom ponude preciziraju se preduzeća koja će u veku trajanja projekta predstavljati konkurenciju preduzeću. Kada se obrazloži ponuda u prethodnom i sadašnjem periodu definišu se relevantni faktori koji mogu da utiču na promenu ponude u budućnosti. Najpoznatiji faktori su:

- a. Ulazne barijere,
- b. Izlazne barijere,
- c. Nivo horizontalne integracije,
- d. Nivo vertikalne integracije i
- e. Nivo globalizacije.

a. Ulazne barijere predstavljaju ograničenja koja otežavaju preduzećima otpočinjanja proizvodnje nekog proizvoda. Analizom ulaznih barijera vrši se procena potencijalne konkurencije.

b. Izlazne barijere su ograničenja koja onemogućavaju preduzeću da napusti proizvodnju određenog proizvoda čak i ako ne ostvaruju određeni prinos.

c. Horizontalna integracija je proširivanje asortimana uvrštavanjem u ponudu drugih proizvoda iste grane ili novih tipova postojećih proizvoda.

d. Vertikalna integracija predstavlja potencijalnu opasnost od povećanja buduće konkurencije usled širenja asortimana proizvodima koji predstavljaju različite stadijume proizvodnje osnovnog proizvoda. Vertikalna integracija može biti unapred, ukoliko se

asortiman širina proizvode višeg stadijuma proizvodnje, i unazad, ka nižim stadijumima proizvodnje.

e. Nivo globalizacije drugačije utiče na stepen konkurencije u zavisnosti od delatnosti preduzeća. Ukoliko su neke delatnosti lokalne po svom karakteru (npr. komunalne), njima preduzeća u drugim regionima ili zemljama ne mogu biti konkurencija. Ali, ukoliko su proizvodi globalni po svom karakteru (pivo, duvanski proizvodi i sl.) realno je očekivati da će konkurisati svi značajni proizvođači.

Kada su određeni relevantni faktori ponude i kad je projektovana njihova dinamika, projektuje se ponuda. U biznis planovima se najčešće zbirno prikazuje ponuda jer se ne mogu sa pouzdanošću projektovati međusobni odnosi konkurenata.

5. SWOT analiza je metod kvalitativne analize kojom se identifikuju osnovne snage i slabosti preduzeća, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se preduzeće sreće u okruženju.

6. Projekcija plasmana proizvoda. U ovom delu projektuju se neophodne veličine za utvrđivanje prihoda investitora. Projektovani plasmani se iskazuju u: naturalnim veličinama i prosečnoj neto ceni. Ovde se pored kvantifikovane projekcije daju i kvalitativne ocene, opisi i komentari. Posebno se navode informacije o:

- a. cenama,
- b. promotivnim aktivnostima,
- c. distribuciji i
- d. kreditiranju kupaca.

U toku izrade biznis planova, najčešće se pre projekcije plasmana u naturalnim količinama iskazuje projektovano tržišno učešće investitora, kao odnos projektovanog plasmana i procenjene tražnje.²⁴

U okviru biznis plana sa stanovišta poslovne banke, posebno bitan element jeste tržište prodaje i tržište nabavke.

Veoma je bitna analiza kritičnih tačaka u nabavci a koje se odnose na kretanje predmetne sirovine ili poluproizvoda na globalnom tržištu. Kao primer za ovo navodimo kretanje cena celuloze na svetskom tržištu koja su tokom 2010. bila veoma turbulentna. U to vreme više zemljotresa na teritoriji Južne Amerike, koja je količinski najveći proizvođač celuloze na svetu, izbrisala je veliku količinu celuloze na svetskom tržištu. S druge strane velika svetska ekonomska kriza primorala je mnoge proizvođače celuloze da značajno smanje obim proizvodnje što je uzrokovalo i manju ponudu. Budući da se radi o teškim industrijama samo pokretanje kapaciteta u trenucima pojavljivanja veće tražnje predstavlja spor i dugotrajan proces. Te 2010. godine Kina je kao i poslednjih godina imala izuzetan rast u okviru svih industrijskih grana, te je i ona sa svoje strane

²⁴ Radoslav Avlijaš, "Preduzetništvo", Univerzitet Singidunum, Beograd 2010., str. 136

povukla ogromne količine celuloze sa svetskog i evropskog tržišta, što je dodatno doprinelo smanjivanju količina celuloze na tržištu. Naravno manja ponuda uzrokuje porast cena sirovine te je u toj godini cena celuloze imala strahovito uzlazan trend.

U okviru tržišta u razvoju pristup kreditnim sredstvima je manje moguć u poređenju sa periodom pre krize, a nivo loših plasmana konstantno raste.²⁵ O svim ovim faktorima, preduzeće koje želi da se zaduži, mora da vodi računa i da najrealnije opiše zamišljenu strukturu finansiranja određene investicije.

2.1.2 Plan nabavke

Za svaki proces proizvodnje neophodni su inputi, odnosno elementi proizvodnje, kao što su: materijal, sredstva za rad i radna snaga. Sredstva za rad, njihov broj i karakteristike, kao i kvalifikaciona struktura radnika predmet su tehničko-tehnološke analize, odnosno predstavljaju deo operativnog plana. Plan nabavke odnosi se samo na obezbeđenje neophodnih materijala. Međutim, iz plana nabavke isključuju se oni materijali čiji su uslovi nabavke opšte poznati i na koje preduzeće ne može uticati, kao i nabavka manje značajnih materijala. Uvažavajući princip relevantnosti, iz plana nabavke isključuju se materijali koji čine manji deo ukupnih troškova, kao što su: kancelarijski materijal (papir, spajalice, olovke i sl.), potrošni materijal (krpe, šrafovi, maziva i sl.) i drugi režijski materijali. Znači, plan nabavke odnosi se na obezbeđenje najznačajnijih varijabilnih materijalnih inputa. Ti materijalni inputi svrstavaju se u jednu od sledećih grupa: sirovine, repromaterijali i ambalaža. Glavni zadatak nabavne funkcije je obezbeđenje inputa potrebnog kvaliteta, adekvatne cene, u pravo vreme i u potrebnoj količini.

Slično kao i plan prodaje, plan nabavke treba da odgovori na neka pitanja, kao što su:

- a. ☐ Ko su potencijalni dobavljači?
- b. ☐ Na kojim lokacijama su smešteni?
- c. ☐ Kako su pozicionirani na tržištu?
- d. ☐ Koju politiku cena vode?
- e. ☐ Na koji način distribuiraju svoje proizvode?
- f. ☐ Da li i koliko kreditiraju svoje kupce?

Kao što je slučaj i sa planom prodaje, tako i u pogledu sadržaja i strukture plana nabavke nema strogo definisanih pravila. Zvanični pravilnik o sadržaju studije opravdanosti za preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije, plan nabavke deli na:

- ☐ opis i karakteristike potrebnih inputa,
- ☐ podaci o proizvodnji i potrošnji potrebnih inputa kod nas i u svetu,
- ☐ procena mogućnosti nabavke potrebnih inputa,

²⁵ International Chamber of Commerce (The World Business Organization), "2013 Rethinking trade & finance", 2013

- ☐ ocena mogućnosti supstitucije potrebnih inputa i
- ☐ prognoza nabavnih cena.

Polazeći od navedene strukture i osnovnih pitanja na koje plan nabavke treba da odgovori, struktura plana nabavke može se koncipirati tako da sadrži sledeće delove:

- ☐ karakteristike osnovnih inputa,
- ☐ mogućnosti nabavke inputa i ocena njihove supstitucije i
- ☐ analiza i procena uslova nabavke inputa od strane investitora.

Analiza tržišta nabavke počinje definisanjem i klasifikacijom osnovnih inputa. Kao što je pomenuto, varijabilni materijalni inputi se klasifikuju u jednu od sledećih grupa: sirovine, repromaterijali i ambalaža. U okviru svake grupe detaljnije se analiziraju tehničke karakteristike svakog inputa, uz potrebna objašnjenja ukoliko neki od njih utiče na kvalitet finalnog proizvoda.

Da bi se na adekvatan način mogla analizirati mogućnost nabavke inputa, neophodno je raspolagati informacijama o potrebama investitora. Zbog toga je potrebno kvantifikovano (po mogućstvu u naturalnim jedinicama) iskazati potrebne inpute za vek trajanja projekta.

Analiza mogućnosti nabavke inputa počinje prikupljanjem podataka o njihovoj proizvodnji u prethodnom i tekućem periodu. Na taj način se utvrđuju osnovne tendencije i zakonitosti koje predstavljaju osnovu za projektovanje njihove proizvodnje u narednom vremenskom periodu. Ukoliko se planira nabavka inputa od domaćih proizvođača kojih ima u dovoljnom broju, analiza se ograničava na domaće tržište. Analiza nabavke iz inostranstva vrši se ukoliko je neophodno ili ekonomski opravdano razmatrati takvu nabavku. Pored ovoga, analizira se mogućnost inostrane nabavke i u slučaju kada postojeći uslovi upućuju na izbor domaćeg proizvođača ali se u budućnosti može očekivati niža cena ili povoljniji uslovi kod inostranog dobavljača.

Postoji mogućnost deficita potrebnih inputa, kao i situacija da nije moguća njihova supstitucija. To je razlog što osnovne metodologije za izradu poslovnih planova zahtevaju detaljno razmatranje problema nabavke sa posebnim osvrtom na mogućnosti supstitucije inputa. Kod velikog broja proizvoda ne postoji mogućnost supstitucije inputa, pa je tada dovoljno ukratko korisnike upoznati sa tom činjenicom. Sa druge strane, postoje proizvodi kod kojih je moguća supstitucija deficitarnih inputa, pa se time rešava problem snabdevanja a može dovesti i do smanjenja cene koštanja.

U ovom delu biznis plana vrši se projekcija budućih uslova nabavke varijabilnih materijalnih inputa koji će biti prihvatljivi za dobavljače i kupce. Preciznije, definišu se konkretni uslovi nabavke u toku veka trajanja projekta.

Analiza i procena uslova nabavke je metoda identična analizi i proceni uslova prodaje izvršene od strane dobavljača. Konkretni postupak se sastoji iz sledećih faza:

- a. definisanje ponude u proteklom i sadašnjem periodu,
- b. identifikovanje relevantnih faktora ponude,
- c. ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza između relevantnih faktora ponude, sa jedne strane, i protekle i sadašnje ponude, sa druge strane;
- d. projekcija budućih promena relevantnih faktora ponude i
- e. projekcija buduće ponude.

U planu nabavke neophodno je za sve inpute pružiti informaciju o sledećim elementima sadašnje ponude: cenama, fizičkoj distribuciji i uslovima prodaje.

Uslovi nabavke iskazuju se projekcijom:

- a. subjekata fizičke distribucije,
- b. neto nabavne cene,
- c. kreditiranja od strane dobavljača i
- d. zavisnih troškova nabavke.

Vremenski period projekcije odgovara vremenu trajanja projekta. Poštovanje principa restriktivnosti zahteva da se kod projekcije uslova nabavke projektuju lošiji uslovi od onih koji su u analizi ustanovljeni kao realni.

Primer radi, kod analize **tržišta nabavke** veoma je bitna i analiza potencijalne imovine kojom bi preduzeće u budućnosti moglo da poboljša uslove nabavke. U okviru trgovine nafte i naftnim derivatima, moguće je da preduzeće sopstvenim transportnim sredstvima uvozi naftu i njene derivate direktno iz Crnog mora. To u velikoj meri doprinosi nižoj nabavnoj ceni jer je trošak transporta rečnim putem daleko niži u odnosu na transport železnicom.

2.2 Operativni plan kao deo biznis plana

Operativni plan je deo poslovnog plana u kome se razmatra kako će funkcionisati preduzeće. U ovom delu plana daje se opis građevinskih objekata, infrastruktura, konstrukcija, analiza lokacije, zatim opis proizvodnog procesa ukoliko je preduzeće proizvodno, popis potrebnih sredstava za rad, treba odrediti i organizacionu strukturu i kao posebnu pažnju treba posvetiti merama zaštite životne sredine i merama zaštite radne snage.

2.2.1 Analiza lokacije

Izbor lokacije na kojoj će se realizovati poslovni poduhvat (investicija) u velikom broju slučajeva utiče na njegov uspeh. Informacije koje se prezentuju u ovom delu biznis plana mogu se klasifikovati u šest grupa, u zavisnosti od toga da li korisnika upoznaju sa:

- a. usklađenošću izabrane lokacije sa urbanističkim planovima,
- b. karakteristikama makrolokacije,
- c. karakteristikama mikrolokacije,
- d. gradnjom, kupovinom ili iznajmljivanjem prostora na kome će se obavljati
- e. investiciona aktivnost,
- f. posledicama raseljavanja i
- g. uticajem na razvoj područja.

Usklađenost sa urbanističkim planovima je posebno značajna za proizvodnu delatnost koja se može obavljati samo na lokacijama koje su urbanističkim planovima predviđene kao industrijske zone.

Makrolokacija se može posmatrati sa aspekta regiona i grada. Prilikom izbora regiona treba imati u vidu:

- a. blizinu kupaca,
- b. blizinu dobavljača,
- c. ponudu neophodne radne snage i
- d. poslovnu klimu i sveukupno stanje poslovnog života.

Prilikom izbora grada (naselja) treba imati u vidu:

- a. demografske podatke i trendove,
- b. lokalnu regulativu,
- c. konkurenciju,
- d. kompatibilnost sa zajednicom,
- e. komunalne i javne usluge i
- f. reputaciju lokacije.

Poslednji korak u izboru lokacije je izbor konkretnog mesta čije osnovne karakteristike opredeljuju mikrolokacijske aspekte. Izbor trgovačke oblasti se može dodatno obrazložiti sa stanovišta faktora kao što su: broj, veličina i tip ostalih radnji lociranih u oblasti, priroda konkurentskog posla i karaktersitike transportne mreže. Pored ovih, za lociranje trgovinskih i uslužnih preduzeća mogu se analizirati i dodatni faktori: adekvatan parking, prostor raspoloživ za širenje delatnosti i uočljivost. Ukoliko se radi o proizvodnim preduzećima analizira se uticaj na životnu sredinu, karakteristike zemljišta, odnosno potencijalne opasnosti od klizišta, podzemnih voda i slično.

Preduzeće svoju poslovnu aktivnost može da realizuje u sopstvenom ili pozajmljenom prostoru. Preciznije, on može izabrati jednu od sledećih alternativa:

- a. izgradnja novog prostora,
- b. kupovina postojećeg prostora ili
- c. iznajmljivanje postojećeg prostora.

2.2.2 Tehničko – tehnološka analiza

Detaljna tehničko-tehnološka analiza predstavlja deo posebnog materijala pod nazivom projekti, koji zajedno sa poslovnim planom i dodacima čini celinu koja se dostavlja korisniku. Prema Zakonu o planiranju i izgradnji Republike Srbije, prethodna studija opravdanosti mora da sadrži generalni projekat, a studija opravdanosti mora da sadrži idejni projekat.

Generalni projekat sadrži naročito podatke o: makrolokaciji objekta, opštoj dispoziciji objekta, načinu obezbeđenja infrastrukture, mogućim varijantama prostornih i tehničkih rešenja sa stanovišta uklapanja u infrastrukturu, prirodnim uslovima, proceni uticaja na životnu sredinu, istražnim radovima za izradu idejnog projekta, zaštiti prirodnih i nepokretnih kulturnih dobara, funkcionalnosti i racionalnosti rešenja.

Idejni projekat sadrži naročito: situacioni plan, crteže koji određuju objekat u prostoru, namenu objekta, tehnički opis i planiranu investicionu vrednost objekta. Pored navedenog, idejni projekat sadrži podatke o: mikrolokaciji objekta, tehničko-tehnološkim i eksploatacionim karakteristikama objekta, preliminarnom proračunu sigurnosti i stabilnosti objekta, itd.

U nekim slučajevima, biznis planovi se dostavljaju po dobijanju građevinske dozvole za koju se neophodni najdetaljniji projekti tehničko-tehnološke analize, koji se nazivaju glavni projekti.

Glavni projekti sadrže naročito: podatke geotehničkih i drugih potrebnih istražnih radova, razradu tehničko-tehnoloških karakteristika objekta sa opremom i instalacijama, proračun građevinskih konstrukcija, stabilnosti i sigurnosti objekta, podatke potrebne za geodetske radove, rešenja temelja objekta, tehničko rešenje infrastrukture sa načinom priključenja i uređenja slobodnih površina, uslove zaštite susednih objekata, predmet i predračun. Neophodno je napraviti rezime tehničko-tehnološke analize sa osnovnim karakteristikama izabranog tehničko-tehnološkog rešenja.

2.2.3 Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata

Osnovni cilj analize organizacionih i kadrovskih aspekata je da uveri kreditore, investitore i ostale korisnike biznis plana u sposobnost subjektivnog faktora da izvedu planirani

poslovni poduhvat. Ova analiza nema strogo određenu strukturu, ali najčešće sadrži sledeće delove:

- a. ukupan broj zaposlenih, način obezbeđenja i predviđena obuka zaposlenih,
- b. organizacionu strukturu i
- c. ključne osobe.

a. Prvenstveno je potrebno da se izvrši analiza planiranih radnih mesta i za svakog od njih odrediti potreban broj radnika određenih kvalifikacija. Takođe, potrebno je odrediti i spoljne saradnike preduzeća i prikazati podatke o njima. Ti spoljni saradnici mogu biti: advokati, knjigovođe, savetnici (konsultanti), itd. Ukoliko preduzeće planira da povećava broj zaposlenih tokom godine, potrebno je da upozna korisnike sa tim planiranim promenama.

Način obezbeđenja radne snage posebno je važan kod novih poslovnih poduhvata. Potrebna radna snaga može da se obezbedi iz potencijala preduzeća ili angažovanjem novih radnika. Kada se razmatra zapošljavanje novih radnika potrebno je ukazati na raspoloživost radne snage na izabranoj lokaciji i ukazati na kriterijume koji će se koristiti prilikom izbora radnika.

Novi poslovni poduhvati zahtevaju i obuku radnika, pa shodno tome u ovom delu je potrebno prikazati ko će vršiti obučavanje i potrebno vreme za obuku na konkretnim radnim mestima.

b. Organizaciona struktura se najjasnije prikazuje pomoću organizacione šeme. Ukoliko preduzeća planiraju promenu broja zaposlenih i organizacione strukture, potrebno je pored inicijalne prikazati organizacionu strukturu u budućnosti.

Prikazivanje organizacione strukture u velikoj meri zavisi od broja zaposlenih. Ukoliko se radi o preduzećima sa manjim brojem zaposlenih, svako radno mesto se može pojedinačno navesti. Kod većih i složenijih projekata navode se hijerarhijski najvažnije organizacione celine.

U organizacionoj šemi se pored funkcije ključnih menadžera upisuje njihovo ime i prezime.

c. Zbog činjenice da ni najbolja ideja neće biti realizovana bez ljudi sa odgovarajućim znanjima i sposobnostima, posebna pažnja u poslovnom planu se posvećuje ključnim ljudima u preduzeću (pre svega menadžerima najvišeg nivoa ali i ostalim menadžerima i stručnjacima).

Za svaku ključnu osobu u preduzeću potrebno je prezentovati podatke koji dokazuju njeno umeće da obavi predviđene poslove. Preciznije, navode se podaci o dosadašnjim poslovima, znanje i iskustvo koje je relevantno za planirane poslove u preduzeću, kao i iskustvo u samom preduzeću.

Ovi podaci se dopunjuju podacima o rezultatima koje su postigli u svom dosadašnjem radu, odnosno podaci o ostvarenom prihodu i profitabilnosti, veličini budžeta kojim su raspolagali, broju novo uvedenih proizvoda, broju podređenih, itd.

U dodatku poslovnog plana korisno je priložiti radne biografije ključnih ljudi u preduzeću (CV).

2.2.4 Analiza zaštite životne sredine i zaštite na radu

Prilikom izrade biznis planova sve više se angažuju stručnjaci iz oblasti ekologije. Profesionalno izrađen ekološki elaborat može sprečiti nastanak nekih izdataka za zaštitu životne sredine.

Prilikom izrade biznis planova, u delu o zaštiti životne sredine neophodno je:

- analizirati negativne uticaje investicije na životnu sredinu,
- projektovati mere zaštite životne sredine i
- oceniti ekološku podobnost.

Određeni investicioni poduhvat može negativno uticati na životnu sredinu usled opasnih materija i buke. Za svaki prepoznati negativni uticaj investicije za životnu sredinu potrebno je predložiti zaštitne mere. Poređenjem negativnih uticaja i mera zaštite životne sredine dobija se ocena ekološke podobnosti.

Analiza zaštite na radu vrši se na isti način kao i analiza zaštite životne sredine. Celokupan postupak zaštite na radu može se podeliti u tri faze:

- identifikovanje potencijalnih opasnosti za radnike,
- projekcija mera zaštite na radu kojima će se minimizirati prepoznate opasnosti i
- konačna ocena mera zaštite na radu (ocena o adekvatnosti zaštite radne snage).

Većina izdataka vezanih za zaštitu životne sredine predstavljaju investiciona ulaganja, tako da uvećavaju vrednost osnovnih sredstava. Za razliku od njih, mere zaštite na radu prevashodno imaju karakter tekućeg troška.

2.3 Finansijski plan kao deo biznis plana

Odluka da se uloži određena suma novca u konkretan investicioni projekat ima, u isto vreme svoj negativni i pozitivni efekat. Pod učinjenom pretpostavkom da je kapital kojim preduzeće raspolaže ograničen, bar u datoj tački vremena, odluka da se izgradi još jedan pogon ili kupi nova mašina znači eksplicitno da uloženi novac nije više raspoloživ za izvršenje drugih projekata čija se realizacija može, takođe smatrati prihvatljivom. To predstavlja, svakako, negativnu implikaciju odluke o ulaganju. Sa druge strane, ta odluka o ulaganju ima i svoje pozitivne efekte koji se ogledaju, manje ili više, u merljivim

finansijskim koristima, u vidu povećanja prihoda ili sniženja troškova, koji se očekuju od eksploatacije izvršenog projekta u ekonomskom veku njegovog trajanja.²⁶

Finansijski plan pored operativnog i marketing plana predstavlja najznačajniji deo biznis plana. Njegov značaj je u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelja donosi odluka o (ne)isplativosti realizacije planirane investicije. Takođe, na osnovu indikatora o finansijskim performansama korsiñici biznis plana donose odluku o tome da li će i na koji naćin podržati predloženi poslovni poduhvat. Glavna prednost kvantitativnog prikazivanja ćinjenica je u lakšoj razumljivosti i uporedivosti.

Da bi finansijski plan bio sveobuhvatan potrebno je da sadrži sledeće delove:

1. investiciona ulaganja,
2. izvore finansiranja,
3. obraćun rezultata poslovanja,
4. sintetićke finansijske izveštaje,
5. finansijsku analizu,
6. pokazatelje efiksanosti,
7. analizu u uslovima neizvesnosti.

2.3.1 Investiciona ulaganja

Investiciona ulaganja predstavljaju ulaganja sredstava od kojih se očekuju efekti u dućem vremenskom periodu. Mogu se podeliti na:

- a. ulaganja u stalnu imovinu i
- b. ulaganja u trajna obrtna sredstva.

Ulaganja u stalnu imovinu odnose se na ulaganja u odrećena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dućeg vremenskog perioda biti na raspolaganju preduzeću, ćiji se efekti očekuju u dućem periodu od jedne godine. Ulaganja u trajna obrtna sredstva odnose se na vezivanje sredstava u periodu dućem od jedne godine i predstavljaju razliku izmeću poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava (gotovine, potraživanja, zaliha) i izvora obrtnih sredstava (obaveza). Ova sredstva se fizićki menjaju tokom trajanja projekta, pa nisu fizićki, već su vrednosno vezana u preduzeću.

Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od:

- a. ĩnematerijalnih ulaganja i
- b. ĩulaganja u osnovna sredstva.

²⁶ Krasulja D, Ivanišević M, „Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet, Beograd, 3. Izdanje, 2001. godine, str. 263

Da bi se određeno sredstvo smatralo nematerijalnim ulaganjem potrebno je da postoje buduće ekonomske koristi, kao što su povećanje prihoda ili snižavanje troškova. Za izradu biznis planova najvažnija su sledeća nematerijalna ulaganja: koncesija, patent i licenca.

Koncesija je pravni odnos kojim država na određeno vreme ustupa pravo korišćenja prirodnog bogatstva, javnog dobra ili vršenja javne službe uz određenu nadoknadu. **Patent** je pravo kojim se štiti primenljiv pronalazak koji predstavlja novo tehničko rešenje određenog problema i koji se stiče kupovinom od pronalazača ili sopstvenim ulaganjem u pronalazaštvo. **Licenca** je isprava kojom nosilac patenta prenosi pravo korišćenja na drugo pravno lice.

Osnovna sredstva su materijalna sredstva koja preduzeće koristi za obavljanje svoje poslovne aktivnosti i za koja se očekuje da će biti u upotrebi duže od jedne godine. Osnovna sredstva se analitički razlažu na: objekte, tehnološku opremu, hidro opremu, elektro opremu, mašinsku opremu, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva, računarsku opremu i kancelarijsku opremu.

Što se tiče dinamika ulaganja u stalnu imovinu, povezana je sa zadovoljavanjem principa *vremenskog određivanja* ulaganja. Ključni faktori koji opredeljuju operacionalizaciju principa vremenske određenosti ulaganja su: visina ulaganja, terminski plan realizacije projekta, finansijski uslovi od strane dobavljača i izvori finansiranja. Ukoliko postoje spoljni izvori finansiranja neophodno je uraditi dve tabele u kojima se prikazuju dinamika stvarnih ulaganja i dinamika ulaganja sa aspekta preduzeća.

Trajna obrtna sredstva predstavljaju razliku između poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava. Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva su prosečna obrtna sredstva koja su tokom veka trajanja projekta vezana u preduzeću i koja se sastoji iz:

- a. ☐ prosečnog nivoa zaliha
- b. ☐ prosečnog nivoa potraživanja od kupaca i
- c. ☐ vezane gotovine.

Izvori obrtnih sredstava predstavljaju prosečni deo obaveza koje preduzeće tokom godina odloženo plaća i na taj način umanjuje iznos potrebnih obrtnih sredstava. Sastoje se iz:

- a. ☐ prosečnog nivoa obaveza prema dobavljačima i
- b. ☐ prosečnog nivoa obaveza po osnovu plata.

Prikazana struktura, kako poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava, tako i izvora obrtnih sredstava, nije ništa drugo nego zadovoljenje principa *namenskog određivanja* ulaganja u trajna obrtna sredstva.

2.3.2 Obračun rezultata poslovanja

U ovom delu finansijskog plana prikazuju se prihodi i rashodi poslovanja koji zajedno predstavljaju elemente bilansa uspeha.

Po MSFI i Zakonu o računovodstvu i reviziji prihodi se definišu kao: „bruto priliv ekonomskih koristi u određenom periodu, koje se ostvaruju iz redovnih aktivnosti preduzeća, kada ovi prilivi dovode do povećanja sopstvenog kapitala, osim onih plaćanja koje se odnose na unose vlasnika kapitala“. Ovom definicijom nisu obuhvaćeni svi prihodi, kao što su, na primer, dividende po osnovu ulaganja u drugo preduzeće ili prihodi po osnovu lizinga.

Prilikom izrade poslovnih planova projektuje se samo prihod iz redovnih aktivnosti, dok se povećanje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda zanemaruje. Rashodi se definišu kao smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda, koje se odražava kroz odliv, smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što za posledicu ima smanjenje visine kapitala, osim smanjenja kapitala koja nastaju po osnovu povlačenja iz poslovanja dela kapitala od strane vlasnika ili raspodele dobitka vlasnicima. Rashodi tipičnog proizvodnog preduzeća obično su:

- ☐ troškovi sirovina i/ili repromaterijala,
- ☐ troškovi ambalaže,
- ☐ zavisni troškovi nabavke,
- ☐ troškovi plata,
- ☐ amortizacija,
- ☐ troškovi energenata,
- ☐ troškovi investicionog održavanja,
- ☐ troškovi osiguranja,
- ☐ troškovi marketinga,
- ☐ troškovi platnog prometa,
- ☐ porezi i
- ☐ ostali troškovi poslovanja.

2.3.3 Sintetički finansijski izveštaji

Osnovni sintetički finansijski izveštaji su:

1. ☐bilans uspeha
2. ☐izveštaj o novčanim tokovima i
3. ☐bilans stanja.

U ovom delu biznis plana svi podaci su iskazani u novčanim jedinicama. Sintetički izveštaji verodostojno treba da prikazuju ostvareni rezultat, finansijsku poziciju i promene u novčanim tokovima pravnog lica za koji se izveštaji rade. U biznis planu se osim ova tri sintetička finansijska izveštaja radi i izveštaj o ekonomskom toku.

Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat koje je preduzeće ostvarilo u određenom vremenskom periodu. Može se raditi za bilo koji vremenski period u zavisnosti od potreba i zahteva korisnika biznis plana. Najčešći vremenski period za koji se radi bilans uspeha je kalendarska godina. U zavisnosti od razlike između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, u izveštaju se iskazuje bruto dobitak ili gubitak.

Izveštaj o novčanom toku (finansijskom toku) je dokument na osnovu koga se procenjuje sposobnost preduzeća da stvara gotovinu, kao i utvrđuju potrebe preduzeća za korišćenjem stvorene gotovine. Ovaj finansijski izveštaj prikazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava u određenom vremenskom periodu. Za izradu biznis planova ovaj izveštaj obuhvata novčane tokove u jednoj kalendarskoj godini.

Računovodstveno iskazano, ukupni novčani tok se sastoji iz:

- novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti,
- novčanih tokova iz aktivnosti investiranja i
- novčanih tokova iz aktivnosti finansiranja.

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji prikazuje sredstva i izvore tih sredstava u određenom vremenskom periodu. Osnovna relacija koja pokazuje odnos sredstava (aktive) i izvora tih sredstava (pasive) je:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Informativna uloga bilansa stanja je u tome što pruža uvid u strukturu aktive i pasive, tako da se na osnovu bilansa stanja stiče uvid u:

- vrednost imovine kojom preduzeće raspolaže,
- visini zaliha i potraživanja,
- iznos najlikvidnijih sredstava (gotovine),
- vrednost kapitala,
- visini obaveza,
- ročnost obaveza i sl.

U biznis planovima aktiva se sastoji iz stalne imovine i obrtnih sredstava a pasiva iz kapitala i obaveza, pa se često relacija bilansa stanja iskazuje na sledeći način:

$$\text{Aktiva} = \text{Kapital} + \text{Obaveze}$$

U izradi biznis planova kapital se ne razlaže na svoje sastavne komponente, odnosno ne prikazuju se odvojeno rezerve i neraspoređena dobit.

Obaveze se dele na kratkoročne i dugoročne, u zavisnosti od toga da li se njihovo izmirenje očekuje u narednoj godini ili za više od 12 meseci.

Ekonomski tok je pomoćni izveštaj, koji predstavlja osnovu za izračunavanje pokazatelja efikasnosti ulaganja. Ukoliko se poslovni plan radi za interne potrebe, u fokusu posmatranja je kapital. Postoje dve vrste ekonomskih tokova za koji mogu da budu zainteresovani vlasnici kapitala:

- ekonomski tok sa aspekta vlasnika i
- ekonomski tok bez zaduživanja.

Pošto odluka o realizaciji biznis plana zavisi od visine ovog pokazatelja, ekonomski tok ima veliki značaj u biznis planovima.

2.3.4 Finansijska analiza

Finansijska analiza predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija. Specifičnost finansijske analize je u tome što se odnosi na buduće poslovanje.

U zavisnosti od obuhvata, finansijska analiza može biti:

- parcijalna, obuhvatajući jedan uži segmenat poslovnih performansi preduzeća ili
- kompleksna, obuhvatajući sve bitne poslovne performanse preduzeća.

Parcijalna analiza vrši se na osnovu racio brojeva, a kompleksna pomoću Z testa²⁷.

Osnovna svrha racio brojeva je da omoguće ocenu finansijskog stanja preduzeća ili tendencija u promeni finansijskog stanja preduzeća. Najznačajniji racio brojevi mogu se svrstati u sledeće grupe:

-  pokazatelji likvidnosti,
-  pokazatelji aktivnosti,
-  pokazatelji finansijske strukture,
-  pokazatelji rentabilnostii
-  pokazatelji tržišne vrednosti.
- polazatelji efikasnosti.

Za ocenu stanja konkretnog preduzeća često se koristi model poznat kao Z test, koji je 1968. godine razvio Edvard Altman. Ovaj test se drugačije naziva „predskazivač bankrotstva“, jer se pomoću njega procenjuje finasijsko stanje preduzeća i verovatnoća likvidacije. Z test se vrši u sledeća 4 koraka:

²⁷ Z test kod finansijske analize je razvio Edvard Altman 1968. koriste. Ovaj test se koristi za ocenu stanja nekog preduzeća. Drugačije ga nazivaju „predskazivač bankrotstva“ jer procenjuje finansijsko stanje preduzeća i verovatnoću likvidacije.

1. izračunava se 5 racio brojeva,
2. dobijeni racio brojevi se množe sa unapred određenim multiplikatorima,
3. sabiraju se multiplikovani racio brojevi i
4. upoređuje se dobijeni zbir multiplikovanih racio brojeva sa unapred određenim standardima.

Racio brojevi koji se koriste u modelu su:

- odnos neto obrtnih sredstava i ukupnih sredstava,
- odnos neraspoređene dobiti i ukupnih sredstava,
- odnos između poslovnog rezultata i ukupnih sredstava,
- odnos između tržišne vrednosti kapitala i obaveza i
- odnos između prihoda od prodaje i ukupnih sredstava.

Finansijski racio (koeficijent, indikator, pokazatelj) je indeks koji povezuje dva računovodstvena broja, a dobija se deljenjem jednog broja drugim.²⁸

2.3.5 Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost predstavlja sposobnost preduzeća da izmiri svoje kratkoročne obaveze o roku. Informacije o obrtnim sredstvima i kratkoročnim obavezama se nalaze u bilansu stanja, tako da se jedino ovaj izveštaj koristi prilikom izračunavanja ovih pokazatelja.

Najznačajniji pokazatelji likvidnosti su:

- a. opšti racio likvidnosti
- b. neto obrtna sredstva i
- c. rigorozni racio likvidnosti.

Neto obrtna sredstva pokazuju deo obrtnih sredstava koja preostaju po pokriću kratkoročnih obaveza, odnosno predstvaljaju dugoročne izvore finansiranja obrtnih sredstava.

Direktna veza između opšteg racia likvidnosti i neto obrtnih sredstava najbolje se može uočiti iz sledećih obrazaca:

Opšti racio likvidnosti $> 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva > 0

Opšti racio likvidnosti $= 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva $= 0$

Opšti racio likvidnosti $< 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva < 0

²⁸ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, JR., Osnovi finansijskog menadžmenta, Data Status, Beograd, 2007, str.132

Rigorozni ratio likvidnosti predstavlja strožiji test tekuće likvidnosti od opšteg racia likvidnosti. Da bi se utvrdio rigorozni ratio likvidnosti, iz gotovine se moraju izdvojiti likvidna sredstva, koja čine gotovina i kratkoročna potraživanja. Iz likvidnih sredstva se izuzimaju zalihe, jer je duže vremena potrebno za njihovu konverziju u gotovinu.

2.3.6 Pokazatelji aktivnosti

Brojni pokazatelji aktivnosti mogu se podeliti u dve grupe. Prva grupa pokazatelja oslikava osnovne karakteristike nabavnog i prodajnog procesa i najvažniji pokazatelji iz ove grupe su:

- koeficijent obrta kupaca i
- koeficijent obrta dobavljača.

Koeficijent obrta kupaca pokazuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda u toku godine. Na osnovu koeficijenta obrta kupaca može se izračunati prosečno vreme trajanja jednog obrta sredstava angažovanih u potraživanjima od kupaca.

Koeficijent obrta dobavljača utvrđuje se kao odnos vrednosti ukupnih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Pokazuje koliko je na jednu novčanu jedinicu naplaćenih obaveza prema dobavljačima vrednost ukupne nabavke na kredit.

Druga grupa pokazatelja aktivnosti pruža uvid u efikasnost korišćenja sredstava preduzeća. U zavisnosti od sredstava čiju efikasnost izražavaju ovi pokazatelji mogu, na primer, biti:

- a. koeficijent obrta sopstvenih sredstava,
- b. koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava,
- c. koeficijent obrta obrtnih sredstava i dr.

2.3.7 Pokazatelji finansijske strukture

Cilj analize finansijske strukture je sagledavanje odnosa sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u ukupnim poslovnim sredstvima preduzeća, tj. odnos osnovnih pozicija pasive bilansa stanja.

Najznačajniji pokazatelji iz ove grupe su:

- odnos pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava i
- odnos dugoročnih i ukupnih izvora.

Ne postoji jasan standard odnosa ukupnih i pozajmljenih sredstava, ali se može reći da se sve dok je kamata na obaveze manja od prinosa na pozajmljena sredstva ostvaruje se cilj svakog investitora da tuđim sredstvima uveća kapital. Međutim,

povećanje stepena zaduženosti ima svoju granicu iznad koje dalje zaduživanje može da ugrozi opstanak preduzeća.

Odnos dugoročnih i ukupnih izvora sredstava pokazuje učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima sredstava.

U drugu grupu pokazatelja finasijske strukture spadaju pokazatelji koji izražavaju stepen pokrića finasijskih obaveza poslovnim prihodom. U okviru ovih pokazatelja za poslovni plan najznačajniji je koeficijent pokrića rashoda na ime kamate koji odražava opterećenost poslovnog dobitka finasijskim rashodima na ime kamate.

2.3.8 Pokazatelji rentabilnosti

Analiza rentabilnosti se zasniva na analizi projektovanog neto novčanog toka u bilansu toka gotovine ili dinamičkim pokazateljima rentabilnosti, kao i na analizi prelomne tačke rentabilnosti.²⁹

U analizi rentabilnosti koriste se dve grupe pokazatelja.

Prvu grupu čine pokazatelji koji izražavaju parcijalnu rentabilnost, a utvrđuju se na osnovu podataka iz bilansa uspeha. Najvažniji pokazatelji iz ove grupe su:

- stopa poslovnog dobitka,
- stopa neto dobitka i
- koeficijent efikasnosti.

Ukoliko je koeficijent efikasnosti manji od 1, može se reći da je preduzeće u krizi.

Poželjno je da preduzeće ima visok koeficijent efikasnosti, ali to nužno ne znači da preduzeće ostvaruje i visoku stopu prinosa.

Drugu grupu pokazatelja čine indikatori globalne rentabilnosti, a za njihovo utvrđivanje koriste se podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti iz ove grupe su:

- stopa prinosa na ukupna sredstva i
- stopa prinosa na sopstvena sredstva.

Stopa prinosa na ukupna sredstva pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo neto dobiti na prosečno angažovana sredstva.

Ovaj pokazatelj zanemaruje strukturu izvora sredstava, obzirom da izražava visinu ostvarene neto dobiti na sopstvena i pozajmljena sredstva.

Stopa prinosa na sopstvena sredstva pokazuje visinu ostvarenog neto dobitka na prosečno anagažovana sopstvena sredstva.

²⁹Prof. dr Stanišić M, Prof. Dr Stanojević Lj., „Evaluacija i rizik“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 70

2.3.9 Pokazatelji tržišne vrednosti

Pokazatelji tržišne vrednosti preduzeća imaju veliki značaj za poslovne planove koji se rade za potrebe vlasnika kapitala. Na osnovu ovih pokazatelja, uz pretpostvaku da je jasno definisana podela raspodele rezultata preduzeća, u poslovnim planovima moguće je prikazati stvarne koristi koje bi od aktiviranja investicije imali vlasnici preduzeća.

U ove pokazatelje spadaju:

- a. neto dobitak po akciji i
- b. knjigovodstvena vrednost po akciji.

Neto dobitak po akciji pokazuje ostvareni neto dobitak po jednoj akciji i ne zavisi od toga da li će se neto dobitak u obliku dividende raspodeliti vlasnicima ili akumulirati u preduzeću.

Knjigovodstvena vrednost po akciji pokazuje visinu sredstava preduzeća po jednoj akciji.

2.3.10 Pokazatelji efikasnosti

Pošto se na osnovu finansijskog plana donosi konačna odluka o (ne)isplativosti realizacije poslovnog poduhvata i kako se ova odluka isključivo zasniva na projektovanoj efikasnosti i efektivnosti investicije, pokazatelji efikasnosti imaju veliki značaj u biznis planu. Ovi pokazatelji pružaju najznačajnije informacije iz finansijskog plana.

Pokazatelji efikasnosti investicije mogu se podeliti u dve grupe: statički i dinamički.

Ova podela izvršena je u zavisnosti od toga da li pokazatelji uvažavaju vremensku vrednost novca.

Diskontna stopa izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca. U poslovnim planovima se diskontna stopa primenjuje za svođenje na sadašnju vrednost na dan (datum) koji prethodi aktiviranju investicije i primenjuje se na:

- investiciona ulaganja i
- neto prilive.

Specifičnost izračunavanja **sadašnje vrednosti investicionih ulaganja** je u tome što su neka ulaganja izvršena pre, a neka posle trenutka na koji se računa sadašnja vrednost. Po pravilu, ulaganja koja se finansiraju iz sopstvenih izvora nastaju pre, a ulaganja koja se finansiraju iz spoljnih izvora, posle dana na koji se računa sadašnja vrednost.

U kontekstu izrade poslovnih planova diskontna stopa se definiše kao korektivna stopa kojom se ulaganja i neto prilivi iz ekonomskog toka svode na sadašnju vrednost, odnosno na vrednost na dan koji prethodi aktiviranju investicije.

Ključno pitanje je kolika treba da bude visina diskontne stope. Zajednička metodologija određuje visinu diskontne stope na sledeći način: "Uzimajući u obzir činjenicu da se celokupni obračun radi na temelju stalnih cena, to se i diskontna stopa određuje kao ponderisana aritmetička sredina realnih kamatnih stopa na izvore finansiranja, čiji se minimum definiše kao društveni parametar (8%). Pri tome treba naglasiti da, ako je ovako izračunata individualna diskontna stopa veća od 8%, potrebno je uvažiti ovu višu, a ako je individualna diskontna stopa niža od 8%, potrebno je uvažavati stopu od 8%":

Statički pokazatelji efikasnosti investicija zanemaruju vremensku vrednost novca. Najznačajniji su:

- period povraćaja,
- prosečni period povraćaja i
- recipročni period povraćaja.

Period povraćaja pokazuje neophodno vreme da se iz neto priliva iz ekonomskog toka nadoknade ("pokriju") sva investiciona ulaganja. Odnosno, to je vremenski period u kome se suma neto priliva izjednačava sa visinom ukupnih ulaganja.

Period povraćaja ima iste nedostatke kao i diskontovani period povraćaja. Pored toga, njegov nedostatak je i zanemarivanje vremenske vrednosti novca. Taj nedostatak se ogleda u nejasnom definisanju početnog momenta od kada se računa period povraćaja. Prednost ovog pokazatelja je što je lako razumljiv i što kao i diskontovani period povraćaja odražava rizičnost projekta.

Za razliku od perioda povraćaja, prosečni period povraćaja ne posmatra samo neto prilive iz ekonomskog toka do perioda povraćaja, već celokupne neto prilive u toku trajanja projekta.

Prosečni period povraćaja se zasniva na pretpostavci da je prosečni godišnji neto novčani tok zadovoljavajuća aproksimacija stvarno očekivanih neto novčanih tokova po pojedinim godinama. Međutim, čak i kada se zanemari vremenski period uhodavanja, izneta pretpostavka je nerealna zbog značajnog neto priliva koji se ostvaruje u poslednjoj godini naplatom rezidualne vrednosti.

Da bi prosečni neto priliv bio približan veličinama neto priliva u konkretnim godinama neophodno je da budu ispujeni sledeći uslovi:

- da je vek trajanja projekta dovoljno dug da bi se minimizirao ostatak vrednosti stalne imovine, odnosno da veći izbor nabavne vrednosti stalne imovine bude amortizovan, da su karakteristike proizvodnog procesa, politika prema kupcima i ostalo faktori koji utiču na iznos trajnih obrtnih sredstava takvi, da ne zahtevaju visok iznos sredstava vezanih za reprodukciju i da nema značajnih oscilacija pre i po dostizanju punog stepena korišćenja kapaciteta.

Recipročni period povraćaja dovodi u vezu statičke i dinamičke pokazatelje efikasnosti. Izračunava se kao količnik prosečnog neto priliva i visine ulaganja.

Da bi recipročna vrednost perioda povraćaja korespondirala internoj stopi rentabilnosti neophodno je da budu ispunjeni svi već navedeni uslovi približne jednakosti prosečnog neto priliva i iznosa neto priliva u konkretnim godinama.

Dinamički pokazatelji efikasnosti uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca, i tu spadaju:

- neto sadašnja vrednost,
- indeks rentabilnosti,
- interna stopa rentabilnosti i
- diskontovani period povraćaja.

Neto sadašnja vrednost je razlika sadašnje vrednosti neto priliva i sadašnje vrednosti investicionih ulaganja.

Neto sadašnja vrednost pokazuje razliku (pozitivnu ili negativnu), iskazanu u novčanim jedinicama sadašnje vrednosti između kumulativnog neto priliva konkretnog ulaganja i kumulativnog neto priliva alternativnog ulaganja koji ostvaruje godišnji prinos na nivou diskontne stope.

Osnovni kriterijum za prihvatanje nezavisnih investicionih projekata jeste da je njihova $NSV > 0$ ili u graničnom slučaju jednaka nuli. Neto sadašnja vrednost je veća od nule kada je sadašnje vrednost neto priliva veća od sadašnje vrednosti investicionih ulaganja, odnosno projekat ostvaruje veće neto prilive od ulaganja neophodnih za njegovu realizaciju. Ako je neto sadašnja vrednost manja od nule nezavisni projekat se odbacuje. Ukoliko se radi o međusobno isključivim projektima, prihvata se onaj koji ima veću neto sadašnju vrednost.

Indeks rentabilnosti predstavlja odnos neto sadašnje vrednosti projekta i sadašnje vrednosti ulaganja u projekat.

Indeks rentabilnosti pokazuje koliki procenat od investicionog ulaganja u razmatrani projekat bi mogao da se uloži u finansiranje drugog projekta korišćenjem sredstava ostvarenim na kraju veka trajanja projekta.

Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa koja sadašnju vrednost očekivanog novčanog toka od eksploatacije projekta u veku njegovog trajanja izjednačava sa sadašnjom vrednošću ulaganja. Odnosno to je ona diskontna stopa koja izjednačava neto sadašnju vrednost projekta sa nulom.

Interna stopa rentabilnosti pokazuje prosečnu stopu godišnjeg prinosa na angažovani kapital koji se u toku trajanja projekta ostvaruje na sadašnju vrednost ulaganja. Osnovni kriterijum za prihvatanje nezavisnih investicionih projekata je da je njihova interna stopa rentabilnosti veća od diskontne stope ili u graničnom slučaju jednaka diskontnoj stopi.

Ukoliko se radi o međusobno isključivim projektima, prihvatljiviji je onaj sa većom internom stopom rentabilnosti.

Između NSV i IRR postoji direktna veza koja se može prikazati na sledeći način:

$$NSV > 0 \Rightarrow IRR > d$$

$$NSV = 0 \Rightarrow IRR = d$$

$$NSV < 0 \Rightarrow IRR < d$$

Diskontovani period povraćaja pokazuje vreme neophodno da sadašnja vrednost neto priliva iz ekonomskog toka pokrije sadašnju vrednost investicionog ulaganja.

Osnovni nedostatak ovog pokazatelja je što ne računa sa celokupnim vekom trajanja projekta, već samo do momenta povraćaja sadašnje vrednosti investicionih ulaganja. Iz tog razloga, na osnovu ovog pokazatelja se ne može ustanoviti stvarna rentabilnost ulaganja.

2.3.11 Ocena u uslovima neizvesnosti

Analiza neizvesnosti je jedan od veoma važnih delova celokupnog biznis plana, jer se na osnovu nje ocenjuje rizičnost projekta. Visina rizika je u finansijama tesno povezana sa visinom prinosa. Prinos i rizik su dve strane iste medalje. Između njih postoji visoka međuzavisnost i relacija po kojoj je veći rizik povezan sa većim prinosom i manji rizik sa manjim prinosom.³⁰

Za ovu analizu koriste se različiti metodi koji se mogu podeliti na: statičke i dinamičke.

Statički metodi se zasnivaju na podacima iz jedne godine u roku trajanja projekta. Najpoznatiji je metod prelomne tačke ili metod praga rentabilnosti ili metod prelomne tačke rentabilnosti.

Analiza trošak-prihod-dobit podrazumeva utvrđivanje tkz. prelomne tačke.³¹

Prelomna tačka rentabilnosti pokazuje apsolutnim ili relativnim brojevima iskazanu veličinu posmatranog elementa (vrednost proizvodnje, obim proizvodnje i sl.), pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima.

Primena metoda prelomne tačke rentabiliteta podrazumeva da se:

- odabere godina posmatranja,
- troškovi podele na fiksne i varijabilne,
- izračuna vrednosna prelomna tačka rentabiliteta,
- odaberu parametri koji će se analizirati,
- izračunaju prelomne tačke rentabiliteta za svaki od posmatranih parametara i

³⁰Prof. dr Erić D. Dejan, „Finansijska tržišta i instrumenti“, Čigoja štampa, Beograd, 2003, str. 147

³¹Prof. dr Petrović Z., „Upravljačko računovodstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 204

- grafički prikaže rezultat analize.

Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta predstavlja visinu ukupnog prihoda kada se on izjednačava sa ukupnim troškovima i izračunava se po obrascu:

$$\frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta}} = \text{Stopa kontribucione dobiti}$$

Kontribuciona dobit pokazuje ostatak prihoda za pokrivanje fiksnih troškova i za ostvarivanje bruto dobiti i predstavlja razliku između ukupnog prihoda i varijabilnih troškova. Stopa kontribucione dobiti može se izračunati po sledećim obrascima:

$$\frac{\text{Kontribuciona dobit}}{\text{Stopa kontribucione vrednosti}} = \text{Ukupan prihod}$$

ili

$$\text{Stopa kontribucione dobiti} = 1 - \text{Stopa varijabilnog troška}$$

pri čemu se stopa varijabilnog troška računa po obrascu:

$$\frac{\text{Varijabilni troškovi}}{\text{Stopa varijabilnog troška}} = \text{Ukupni prihod}$$

Parametri koji se posmatraju u sklopu analize praga rentabiliteta su:

- stepen korišćenja predviđenog kapaciteta,
- količinske prelomne tačke rentabiliteta i
- cenovne prelomne tačke rentabiliteta.

Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta pokazuje stepen korišćenja predviđenog kapaciteta pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima. Upoređivanjem ovog kapaciteta sa planiranim donosi se zaključak o elastičnosti investicionog projekta u pogledu stepena korišćenja kapaciteta. Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta se računa po obrascu:

$$\frac{\text{Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta}}{\text{Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta}} = \text{Ukupan prihod}$$

Količinska prelomna tačka rentabiliteta pokazuje fizički obim proizvodnje pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima i može se računati po obrascu:

$$\text{Količinska prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta} \times \text{Količina prodatih proizvoda}}{\text{Količina prodatih proizvoda}}$$

ili

$$\text{Količinska prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Prodajna cena proizvoda} - \text{Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda}}$$

Cenovna prelomna tačka rentabiliteta pokazuje cenu proizvoda pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima i izračunava se po obrascu:

$$\text{Cenovna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Količina gotovih proizvoda}}$$

Procentualna prelomna tačka rentabiliteta može se primeniti kod svih projekata, dok se količinska i cenovna tačka rentabiliteta mogu utvrditi samo kod preduzeća koja imaju homogen proizvodni asortiman. Međutim, ne znači da se količinska i cenovna tačka rentabiliteta ne mogu utvrditi parcijalno za pojedinačne proizvode iz proizvodnog asortimana. Količinska prelomna tačka rentabiliteta za svaki proizvod iz asortimana se izračunava na isti, već objašnjen način, kao i za jedan proizvod. Utvrđene količine pokazuju obim proizvodnje (prodaje) pri kome su prihodi jednaki rashodima uz identično relativno snižavanje stepena korišćenja kapaciteta za sve proizvode iz asortimana.

Cenovna prelomna tačka rentabiliteta za nezavisno posmatran proizvod zahteva prihvatanje slične pretpostavke, odnosno pretpostavku o identičnoj relativnoj promeni cena za sve proizvode iz asortimana. Za svaki pojedinačni proizvod iz asortimana može se izračunati po obrascu:

$$\text{Cenovna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Prodajna cena proizvoda}}{\text{Ukupni rashodi}}$$

Kako se cena koštanja proizvoda ne izračunava, cenovnu prelomnu tačku rentabiliteta ne treba razumeti kao cenu koja izjednačava prihode i rashode konkretnog proizvoda, već kao mogućnost identične relativne promene cena svih proizvoda iz asortimana koje dovede do izjednačavanja prihoda i rashoda zbirno posmatranog asortimana, odnosno preduzeća.

Dinamički metodi prate promene najvažnijih elemenata projekta po godinama njegovog veka trajanja. Najpoznatiji je metod analize osetljivosti. On ima za cilj da pokaže kakvi će biti rezultati projekta ukoliko u realnom poslovanju dođe do promene vrednosti kritičnih parametara u odnosu na vrednosti projektovane u biznis planu.

Analiza osetljivosti u biznis planovima pokazuje promenu pokazatelja efikasnosti investicionih ulaganja usled promene ulaznih parametara. Može se primeniti na dva različita načina, koji su poznati pod nazivima:

- parametar po parametar i
- scenario analiza.

Parametar po parametar se odnosi na praćenje promene pokazatelja efikasnosti investicije usled nezavisne promene jednog parametra. Parametri mogu da budu svi činioci koji utiču na visinu investicije, prihode ili rashode, kao što su:

- visina pojedinih ulaganja,
- troškovi radne snage,
- troškovi sirovina, repromaterijala i energije,
- prodajna cena proizvoda,
- obim prodaje i sl.

Scenario analiza zasniva se na pretpostavci da promena jednog parametra utiče na promenu drugih parametara. Koristi se kod projekata kod kojih postoji visok stepen povezanosti između prihoda i pojedinih kategorija troškova.

Analiza osetljivosti, nezavisno od primenjenog načina analize, najčešće se vrši tako što se pored projektovanog (najverovatnijeg) pretpostavlja najpovoljniji (optimistički) i najnepovoljniji (pesimistički) novčani tok, koji projekat može da ostvari u ekonomskom veku njegovog trajanja a zatim se proračunava efekat promene parametara na pokazatelje efikasnosti investicije u slučaju realizacije najverovatnijeg, optimističkog i pesimističkog scenarija.

III DEO

ANALIZA BIZNIS PLANA PREDUZEĆA U PROCESU ODOBRAVANJA KREDITA

3. ANALIZA BIZNIS PLANA PREDUZEĆA U PROCESU ODOBRAVANJA KREDITA KOD POSLOVNE BANKE

Biznis plan predstavlja najvažniju polaznu osnovu za banku prilikom evaluiranja kreditnog zahteva start up kompanije, u cilju realizovanja dugoročnog investicionog projekta ili pak, formiranja početnog volumena obrtnog kapitala. Biznis plan je bitan i prilikom donošenja odluke o kreditiranju kompanije koja duži niz godina uspešno posluje na tržištu, a ima nameru da uplovi u potpuno novu delatnost ili pak, želi da uvede nov proizvod u svoj proizvodni program.

3.1 Eksterni izvori finansiranja

Finansijsko planiranje je prvi korak koji preduzeće treba da preduzme kada želi da se zaduži. To planiranje mora da se bazira na činjenicama koje proizilaze iz evidencija samog preduzeća, ukoliko želi da dobije zajam i da ga na profitabilan način iskoristi.

Preduzeće R packaging pre nego što je razmišljalo o zaduživanju, procenilo je kakva su mu sredstva potrebna. U pitanju su dugoročna finansijska sredstva.

Dugoročni (investicioni) kredit obično se otplaćuje iz zarada, kada se investicija, za koju je ovaj kredit uzet, uspešno aktivira. Kapital preduzeća formiran ulaganjem suvlasnika (ortaka) ne vraća se kao kredit, već se kroz ostvareni biznis „oplođuje“ i tako oplođen postepeno vraća vlasniku u vidu profita.

Nakon održanog sastanka na kome su bili prisutni svi relevantni segmenti (organizacioni delovi-sektori preduzeća), zaključeno je da su im potrebni eksterni izvori finansiranja. Potrebe su segmentirali potrebama za investicionim kreditom.

Investicioni kredit je dugoročni kredit za finansiranje ulaganja u stalnu imovinu i trajna obrtna sredstva. Investicioni kredit se odobrava na osnovu investicionog projekta (drugo ime za biznis plan) kojim se dokazuje tržišna valjanost, rentabilnost i likvidnost projekta uz iskazivanje ukupnog obima ulaganja i strukture izvora finansiranja (sopstveni izvori, dugoročni krediti i eventualno drugi izvori).

Banka ispituje valjanost investicionog projekta sama ili to poverava specijalizovanim organizacijama za to (npr. Specijalizovanim institutima). Ako je investicioni projekat prihvatljiv, ispituje se i kreditni bonitet investitora i ako je i on prihvatljiv, banka odobrava dugoročni investicioni kredit. U toku izvođenja investicija po investicionom projektu kamata se ne plaća iako je banka obračunava. To je tkz. interkalarna kamata koja povećava glavnicu odobrenog dugoročnog kredita i nematerijalna (osnivačka ulaganja). Može se ugovoriti i odloženi rok plaćanja posle završetka izgradnje (ulaganja) po investicionom projektu od na primer 2 do 3 godine (grejs period).³²

U trenutnoj recesiji, inovacije po pitanju proizvoda i fleksibilnost u pristupu klijentovim potrebama stvaraju nove atraktivne mogućnosti finansiranja, otvarajući

³² Rodić J, Filipović M, „Poslovne finansije“, Beogradska poslovna škola u Beogradu, Beograd, 2006. godina

bankama šanse za profitom, kao i pozicijom u kojoj postaju više nego ikada orijentisane ka klijentima. Stvara se veoma tesna veza kojom se klijent dugoročno veže za banku.³³

Grejs period je odredba u većini kreditnih ugovora i ugovora iz osiguranja koja omogućava da plaćanje bude primljeno posle određenog vremena, tj. posle stvarnog datuma dospeća. Tokom ovog perioda neće se naplaćivati zatezne kamate, a kasno plaćanje neće rezultirati otkazivanju kredita.³⁴ Tipičan grejs period je 15 dana .

Istraživanje tržišta sirovina, odnosno nabavke repromaterijala kao i njegova analiza, poslužili su kao osnova preduzeću R packaging za određivanje potrebe za obrtnim sredstvima za tekuću 2014 poslovnu godinu.

Finansijski konsultant je na sastanku izneo svoje mišljenje da će naredna poslovna godina i pored negativnih kretanja na tržištu i premanentne nelikvidnosti, biti stabilna po pitanju rezultata, jer je osigurana mreža kupaca i dobavljača.

Kredit za obrtna sredstva će biti usmeren u finansiranje nabavke najkvalitetnijeg inputa, odnosno otpadne plastične ambalaže visokog stepena čistoće kod koje je izvršena separacija. Nabavka će biti kontinuirana u dogovoru koji je postignut sa JP Gradska čistoća Beograd, i sa drugim manjim renomiranim sakupljačima sa domaćeg tržišta koji imaju višegodišnje iskustvo.

Efekti koji se očekuju od nabavke a koji su uslovljeni korektnom saradnjom, su pre svega rabati na avansne uplate u iznosima i do 5%. Plan preduzeća R packaging je da deo kredita usmeri na avansnu uplatu dobavljačima inputa i time obezbedi rabat koji će biti knjižen kao pozicija vanrednih prihoda bilansa uspeha preduzeća. Takođe je u planu preduzeća, da ovim nabavkama obezbedi nesmetanu i kontinuiranu reciklažu i proizvodnju, tako što će blagovremeno dopunjavati lager u magacinu sirovina.

Poslovna dobit je projektovana na nivou dovoljnom za uredan otplatni kapacitet preduzeća tj. na mesečnom nivou, poslovna marža je dovoljna da pokrije troškove rata i kamata kratkoročnog kredita.

Dugoročni kredit za trajna obrtna sredstva će biti usmeren na finansiranje instalacije linije za reciklažu, separaciju i proizvodnju, a što podrazumeva angažovanje većeg broja stručnih lica (troškovi najkvalitetnijih inženjera i tehnologa), zatim će biti usmerena na troškove istraživanja tržišta, troškove prodajnog tržišta, troškovi analize kapaciteta i sposobnosti postojećeg pogona, troškovi analize i nabavke potrebnih sirovina, troškove supstitucije vremena potrebnog za marketinški prodor proizvoda na tržištu.

³³ By extending their reach to cover their customers' end-to-end supply chain, trade banks improve their bottom line and strengthen ties with their customers (source: Carswell, Kitt, Product Manager and Executive Consultant within CGI's Trade Services Group., **"Supply Chain Finance: A new way for trade banks to strengthen customer relationships"**, 2007)

³⁴ http://www.investopedia.com/terms/g/grace_period.asp

Finansijski konsultant preduzeća je i u ovoj varijanti procenio otplatni kapacitet na dug rok, a uzimajući u obzir i sumu prethodnog kredita (kratkoročnog kredita za obrtna sredstva). ***Pokazatelj koji je bitan za sagledavanje otplatnog kapaciteta preduzeća na dug rok jeste poslovna dobit preduzeća uvećana za amortizaciju.*** Preduzeće ima nameru da ovaj kredit vraća iz priliva tekućeg poslovanja a nikako da se oslanja na projekciju potencijalnih prihoda kao efekata predmetne investicije.

Uzimajući u obzir značajnost, aktuelnost i perspektivnost delatnosti preduzeća R packaging kojom namerava da se bavi u budućnosti uz postojeće olakšice države, odlučeno je i da se investira pre svega u nabavku tehničke i pogonske opreme od poznatog dobavljača.

Interne projekcije su pokazale da bi u toj varijanti najpogodniji investicioni kredit bio za 70% potrebnih sredstava na 7 godina otplate sa godišnjom kamatom od 8% i uz 12 meseci grejs perioda, uključujući i 30% sopstvenih sredstava.

Prethodna pomenuta ročnost kredita je značajna iz razloga što je preduzeću potrebno 12 meseci da bi investiciju doveo na nivo sa koga bi sama sebe otplaćivala. U startu bi sredstva kontra naložima platnog prometa bila usmerena ka renomiranom proizvođaču opreme. Budući da preduzeće R packaging želi da učestvuje sa 30% sopstvenih sredstava u investiciji a da je u suštini to i zahtev poslovne banke, odlučeno je da se akumulirana gotovinska sredstva koja se nalaze na depozitnim računima kod ostalih banaka preusmere u pomenute svrhe.

Analitičari preduzeća su procenili da će prinosna moć investicije, u najstresnijem scenariju biti dovoljna da pokrije sopstvene troškove, a više su nego izvesna očekivanja da prinos investicije bude dovoljan za pokriće prethodno pomenutih kredita.

U pitanju je obezbeđen kredit koji podrazumeva davanje dela ili celokupne aktive kao zalog kreditoru. Banka kod odobravanja kredita traži odgovarajuće materijalno obezbeđenje (menice, žirante, garancije, hipoteke), da bi na taj način zaštitila svoj kapital i svoje deponente od rizika koji prati poslovne situacije, koje se u preduzetničkom poslu dešavaju, čak i kada su šanse za uspeh preduzetničkog posla stvarno velike. Ovaj tip kredita je uobičajeni u privrednom sistemu, a instrumenti obezbeđenja kredita imaju sledeće karakteristike:

- Menica - Pismeni dokument, izdat u strogo zakonskoj formi, u kome se izdavalac (trasant) obavezuje da će u roku isplatiti određeni iznos, ili pak poziva drugo lice (trasata) da izvrši tu isplatu. Postoji više vrsta menica. Jedna od njih je sopstvena - kada se izdavalac obavezuje da će sam izvršiti isplatu, dok je vučena ona kojom izvršilac poziva drugo lice, odnosno trasata da izvrši isplatu. Blanko menica je neispunjen menični obrazac snabdeven potrebnim potpisima i zakonski može postati menica čim se ispune ostali bitni podaci. Blanko menica se upotrebljava za obezbeđenje zajma pojedinca ili organizacije - ako dužnik normalno otplaćuje zajam, pri izvršenoj potpunoj uplati blanko menica se vraća dužnicima. Ali ako dužnik prestane sa otplatama blanko menica se popunjava na ostatak duga, a dug se isplaćuje po meničnom postupku. Sve izjave u vezi

sa menicom daju se napismeno i potpisano na menici, a svaki potpisnik na menici je i obaveznik.

- Garancija - Pismena ugovorna obaveza jednog saugovarača prema drugom da će snositi rizik nekog posla, odnosno nadoknaditi štetu. Garancija može biti novčana i stvarna. Posebna vrsta garancije jeste jemstvo.
- Hipoteka - Hipoteka je založno pravo na nepokretnosti, koje ovlašćuje poverioca da, ako dužnik ne isplati dug o dospelosti ili ako dođe do povrede druge obaveze koja aktivira hipoteku, zahteva naplatu potraživanja obezbeđenog hipotekom iz vrednosti nepokretnosti, pre običnih poverilaca i pre docnijih hipotekarnih poverilaca, bez obzira u čijoj svojini se nepokretnost nalazi.³⁵

U poslednje vreme poslovne banke sve češće ugovaraju određene zaštitne klauzule koje su često za banku važnije od ugovorenih instrumenata obezbeđenja vraćanja kredita. Zbog povećanog kreditnog rizika na dugoročni kredit, kao u slučaju R packaging-a, zaštitne klauzule se primenjuju na ovu vrstu kredita.

Najčešće su sledeće klauzule:

- Preduzeće se obavezuje da će u periodu trajanja kredita davati banci određeni set periodičnih finansijskih izveštaja;
- Preduzeće se obavezuje da će za vreme korišćenja kredita držati sopstveni obrtni kapital iznad određenog minimalnog nivoa;
- Preduzeće ne sme da vrši veće bilansne promene ili vlasničke transformacije bez odobrenja banke;
- Preduzeće ne sme da ulazi u nova kreditna zaduženja odnosno da povećava u značajnijem iznosu fiksne aktive bez odobrenja banke;
- Preduzeće ne sme da kupuje vrednosne papire (sem državnih papira) da ne bi ulazilo u spekulativne transakcije³⁶ koje bi mogle da znače povećanje kreditnog rizika;
- Preduzeće ne sme da ulazi u fuzije³⁷ sa drugim preduzećima bez odobrenja banke kreditora;
- Ukoliko preduzeće probije vrednosti određenih indikatora na osnovu koje je izvršena kreditna analiza (u pogledu profitabilnosti, obrta sredstava, strukture kapitala i

³⁵ www.kamatica.com

³⁶ *Spekulativne transakcije preduzeća su finansijske transakcije koje uključuju spekulativni rizik, gde eventualni neto povratak ili konačna cena nije poznata unapred.*

³⁷ *Fuzija preduzeća je postupak spajanja imovine najmanje (do tada) ekonomski i pravno samostalna preduzeća u jednu ekonomsku i pravnu celinu, pri čemu najmanje jedno od njih prestaje da postoji (nestaje).*

likvidnosti) mogu se primeniti ograničenja u pogledu isplate dividende akcionarima, plata i bonusa menadžerima firme.³⁸

3.2 Podnošenje zahteva za kredit preduzeća R packaging

Posle održanog sastanka između R packaging-a i poslovne banke, stvorili su se uslovi za otpočinjanje saradnje. Banka je dalje naložila samom preduzeću da otvori tekući račun kod nje, kao i da priloži sva najbitnija dokumenta koja se traže u proceduri apliciranja za kredit. Za otvaranje tekućeg računa, preduzeću su neophodna sledeća dokumenta:

1. Zahtev za otvaranje tekućeg računa, popunjen, potpisan i pečatiran od strane ovlašćenog lica (direktor);
2. 4 (četiri) primerka ugovora o otvaranju i vođenju tekućeg dinarskog i tekućeg deviznog računa (2 primerka za banku i 2 za preduzeće);
3. Potrebno je bilo popuniti, potpisati i pečatirati deponovane kartone (po dva depo kartona, jedan dinarski, drugi devizni), na kojima su ovlašćena dva lica za potpisivanje dokumentacije, vezane za davanje ovlašćenja po pitanju priliva i odliva po tekućem računu.

Otvaranje **tekućeg računa** je bio preduslov za otpočinjanje saradnje sa poslovnom bankom, jer je uslov puštanje i korišćenje sredstava kredita upravo postojanje tih računa.

Od **statusne dokumentacije** preduzeća za otvaranje tekućeg računa potrebno je sledeće:

- Prvobitno rešenje o registraciji, koje izdaje Agencija za privredne registre, prilikom registrovanja kod nje, a prelaskom sa Trgovinskog suda;
- Izvod iz Agencije za privredne registre, overena fotokopija ili original koji nije stariji od 3 meseca;
- PIB ili Poreski identifikacioni broj, koji izdaje Poreska uprava;
- OP obrazac original ili overena fotokopija, koji predstavlja spesimen potpisa lica ovlašćenih za zastupanje;
- I fotokopije ličnih karti vlasnika i zastupnika firme.

U pitanju su vrlo važna poslovna dokumenta na osnovu kojih se vrši preliminarna identifikacija poslovnog subjekta, a pečat poslovnog subjekta i potpis direktora poslovnog subjekta, predstavljaju garante verodostojnosti podataka.

³⁸ Dušanić J., "Bankarstvo", Beogradska poslovna škola u Beogradu, Beograd, 2008. godine

Zahtev za kredit tražioca kredita potpisan, popunjen i pečatiran, sadrži elemente tipa:

- Godina osnivanja preduzeća
- Broj zaposlenih
- Pretežna delatnost
- Tržišni udeo
- Tržišno okruženje
- Konkurencija
- Državna regulativa
- Povezivanje pravnih lica
- Vlasnička struktura upravnog odbora
- Pravna forma
- Vrsta bankarskog proizvoda koji se traži
- Iznos bankarskog proizvoda koji se traži.

Uz kreditni zahtev podnose se **tabele najvećih potencijalnih i postojećih kupaca i dobavljača**, pomoću kojih banka pokušava da u najboljoj meri sagleda tržišno okruženje preduzeća. Suma najvećih kupaca, treba da bude identična u varijacijama +/- 20% pdv u ukupnim projektovanim prihodima od prodaje.

Sa druge strane strane, ukupna suma dobavljača treba da bude jednaka sumi materijalnih troškova, odnosno nabavnoj vrednosti realizovane robe u varijacijama +/- 20% pdv-a.

Preduzeće treba da dostavi banci overenu fakturu, koja **sadrži dokaz o uplati određene sume kreditnom birou**, i na osnovu nje banka je u mogućnosti da povuče **izveštaj iz kreditnog biroa**, čiji su osnovni elementi: matični broj, PIB, ime i prezime direktora, JMBG direktora.

U pitanju je vrlo poverljiv dokument, u smislu da ako banka povuče izveštaj iz kreditnog biroa a nema predmetnu saglasnost preduzeća kao klijenta, načinila je ozbiljan prekršaj. Pomenuti izveštaj iz kreditnog biroa sadrži sve obaveze koje preduzeće može da ima prema drugim bankama, a kao što su: krediti, bankarske garancije, dokumentarni akreditivi, avali, eskonti, jemstva itd. Izveštaj pokazuje i urednost klijenta po predmetnim proizvodima, kao i eventualne dane kašnjenja. U izveštaju takođe postoje i evidencije o blokadama tekućih računa u istoriji poslovanja preduzeća, u našem slučaju ona ne postoji, s obzirom da je u pitanju novoosnovano preduzeće.

Banke su u kreditnom birou označene po šiframa ne po imenima, a dužnost je preduzeća da da verodostojan podatak o banci izdavaocu proizvoda, kao i da identifikuje proizvod koji ima kod date banke. Banka ima uvid o podacima kao što su: odobrena suma, preostala suma za korišćenje, datum odobrenja, datum dospeća.

Kada je u pitanju investicioni kredit, kao što je u ovom slučaju, potrebno je da se priloži banci i **kompletan investicioni elaborat**, odnosno studija slučaja i studija izvodljivosti.

Biznis plan je u današnje vreme polazna tačka svih pregovora sa bankama i drugim finansijskim institucijama. U konkretnom slučaju, budući da je preduzeće u povoju i da traži start up kredit, biznis plan je neophodan dokument, koji će pored osnovnih informacija, prikazati i otplatni kapacitet, odnosno rentabilnost investicije.

Finansijski analitičar će predložiti biznis planom, da preduzeće planira uvoz najsavremenije opreme koja je višefunkcionalna, s obzirom da će omogućiti reciklažu, pranje PET-a i proizvodnju 3 vrste proizvoda namenjenih prodaji već unapred poznatim kupcima.

Prilikom ispitivanja tržišta koje je takođe obuhvaćeno biznis planom, došlo se do saznanja da je reciklaža otpadne plastične PET ambalaže delatnost koja je slabo zastupljena na ovim prostorima. Poštujući unapred definisana pravila Evropske Unije kojoj teži zemlja kao što je Srbija, uslovljeni smo da mislimo na ekologiju i da joj doprinesemo tako što će se otvarati centri reciklaže u našoj zemlji.

Opsežna analiza tržišta i svih prikupljenih činjenica, ukazuje na to da je ovaj biznis zasnovan na realnim postavkama i dobro iskonstruisanim činjenicama i da će svoju snagu i otplatni kapacitet pokazati već nakon prve godine poslovanja.

3.3 Analiza biznis plana preduzeća kod Start up kreditiranja sa stanovišta poslovne banke

Nakon predatog **zahteva za kredit** sa obrazloženjem i dokumentacijom poslovnoj banci, ulazi se u proceduralni deo oko izdavanja dugoročnog finansijskog kredita za nabavku opreme iz inostranstva. S obzirom da je u pitanju investicioni kredit, pored kreditnog referenta, neophodno je i angažovanje posebnih stručnih komisija u koje su uključeni pored stručnjaka iz oblasti bankarstva i stručnjaci iz drugih oblasti (na primer, razne vrste inženjera).

Savremena koncepcija kreditne sposobnosti dinamičkog je sadržaja, jer se sa aspekta imovine prenosi na aspekt prinose snage preduzeća. Meri se veličinom prinose snage preduzeća, odnosno njegovom sposobnošću da ostvari prihod odgovarajućeg obima i strukture. Kreditna sposobnost je inverzna meri kreditnog rizika, što znači da je pri niskom riziku – visoka, i obrnuto.

U analizi stepena kreditnog rizika najčešće se polazi od pet faktora koji ga determinišu (pravilo 5C):

1. Karakter (character - karakteristike tražioca kredita) pokazuje spremnost kao i želju da se dug otplati na vreme zajedno sa kamatom. Smatra se da je to početni uslov za dobijanje kredita.
2. Kapacitet zaduženja (capacity to borrow - kapacitet ili sposobnost plaćanja tražioca kredita) znači procenu sposobnosti preduzeća da iz tekućeg dohotka može da izvrši vraćanje bankarskog kredita zajedno sa kamatom. Ta sposobnost vezana je za generisanje dohotka u periodu u kome treba da se kredit otplati.

3. Kapital (capital - veličina kapitala ili bogatstva tražioca kredita) pokazuje neto imovinu dužnika. Visina neto imovine inducira ranije finansijsko ponašanje kreditnog dužnika. Pored toga visina neto imovine (kapitala) predstavlja rezervu solventnosti, pa stoga utiče i na visinu kredita koji dobija preduzeće.

4. Zalog (collateral - obezbeđenje vraćanja kredita) predstavlja realno pokriće koje može da bude uslov za dobijanje kredita kod banke. Zalog može da bude u vidu nekretnina, vrednosnih papira, potraživanja od kupaca itd.

5. Ekonomske prilike (conditions - uslovi privređivanja) označavaju makorekomske ili sektorske prilike koje utiču na sposobnost otplate bankarskih zajmova o rokovima zajedno sa kamatom. Na primer u periodima povoljne konjunktura kreditni rizik je znatno manji nego za vreme aktuelne recesije u svetu i kod nas.

Analiza kreditnog rizika je dobila poseban značaj u praksi banka zemalja tržišne ekonomije. U tome metoda 5C zauzima visok rang.³⁹

Kompletnu kreditnu analizu kreditni referent poslovne banke obavlja na osnovu kreditnog zahteva, obrazloženja i priložene dokumentacije. Nakon obrade kreditnog zahteva sa formalno-pravne i materijalno-finansijske strane, kreditni referent sastavlja kreditni referat koji sadrži sledeće elemente:

- Naziv, sedište i delatnost tražioca kredita,
- Kreditnu sposobnost tražioca kredita,
- Stepenu izvršenja obaveza prema poslovnoj banci,
- Iznos traženog kredita,
- Dinamiku korišćenja,
- Projekciju očekivanih efekata od odobrenog kredita.

Zaključak kreditnog zahteva sadrži podatke o tome da li se prihvata (pozitivan zaključak) ili odbija (negativan zaključak) kreditni zahtev. Zaključak kreditnog referata predstavlja predlog odluke koju treba da donese nadležan organ banke.

Na osnovu zaključaka iz kreditnog referata donosi se **rešenje o kreditnom zahtevu** koje donosi kreditni odbor banke. Definitivno rešenje o kreditnom zahtevu može biti pozitivno ili negativno.

Formiran menadžment R packaging-a očekuje da će rešenje o kreditu biti pozitivno. Očekivanja se baziraju na činjenici da je u pitanju reciklažna industrija koja kao grana delatnosti i u vreme svetske ekonomske krize ima najbolji sigurnosni rejting kod banke. Procenjuje se da je to sigurna i isplativa delatnost koja uspešno egzistira i više je nego potrebna savremenom društvu (pitanje ekologije), bez obzira na doba recesije.

³⁹ Bjelica V, Raičević B., Radmilović S, Babić B., Radičić M., „Finansije teorija i praksa“, Ekonomski fakultet u Subotici, Novi Sad, 2011 godina

Poslovna banka kreditor je upoznata i sa tim da će procesi reciklaže i proizvodnje PP granulata biti kontinuirani tokom cele godine, jer su sklopljeni dobri komercijalni ugovori. Ugovorena je i prodaja stranim kupcima gde ino kupci plaćaju avansno, i zbog toga će dobijati mali popust.

Sve gore navedeno ide u prilog pozitivnom rešenju o kreditnom zahtevu R packaging-a, i da će biti usvojen u celosti ili delimično, bez velikih izmena, ili ako ih bude, tražiće se povećanje učešća (više od 30%).

Ukoliko usledi pozitivan votum kreditnog biroa poslovne banke, sledi potpisivanje **ugovora o kreditu**, što predstavlja dvostranu izjavu volje između poslovne banke i R packaging-a, obavezno sastavljen u pisanoj formi.

Posle potpisivanja ugovora o kreditu, stiču se uslovi za korišćenje odobrenog kredita prema nameni kredita koja je unapred poznata i definisana između ugovornih strana, i taj kredit se pušta u promet.

Način korišćenja kredita zavisi od vrste kredita i on je ugovorom definisan. S obzirom da preduzeće R packaging uvozi opremu iz inostranstva, neophodno je da banci prezentuje ugovorom predviđena dokumenta (na primer, **carinsku deklaraciju** kao dokaz da je roba prešla granicu).

Korisnik kredita, predmetno preduzeće se ugovorom obavezuje da će namesnki koristiti kredit, a poslovna banka ima pravo i obavezu da prati i kontroliše korišćenje odobrenog kredita.

Predmetno preduzeće će vraćati kredit poslovnoj banci u više anuiteta (prema amortizacionom planu otplate kredita), jer je tako ugovorom predviđeno. Bitno je da se banci uredno vraća kredit, kako preduzeće ne bi zapalo u docnju i time bilo u obavezi da plaća zateznu kamatu⁴⁰.

Obaveza banke je da vodi pojedinačni račun korisnika kredita, na kojem beleži kada je kredit pušten u tečaj, a takođe beleži vraćanje odobrenog kredita od strane korisnika.⁴¹

Start up kredit predstavlja odobravanje kredita preduzeću koje nema dva uzastopna, overena godišnja finansijska izveštaja. Overeni finansijski izveštaji predstavljaju izveštaje overene od strane Agencije za privredne registre.

Dakle moguće je čak i da firma bude osnovana i u decembru i da posluje samo 30 dana pa čak i tada da ima overen finansijski izveštaj za tu godinu.

Prema NBS-u firme koje pripadaju rangu start up firmi imaju zakonski kreditni rejtnig 6b/B1. Dakle preduzeće može da ima izuzetno loše finansijske pokazatelje i da ti

⁴⁰ Zatezna kamata je kamata koju duguje dužnik novčane obaveze ako se nađe u docnji.

⁴¹ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine.

isti pokazatelji sa sobom povlače lošiji rejting od rejtinga 6b/B1 ukoliko se radi o start up firmi, koja ima zakonski rejting 6b/B1. Nakon dobijanja dva uzastopna overena finansijska izveštaja firma počinje da dobija svoj „prirodni rejting“.

Prirodni rejting predstavlja odraz kvaliteta finansijskih pokazatelja a na isti najviše utiču indikatori bilansa uspeha (operativni profit), kao i pokazatelji bilansa stanja (vrednost stalne imovine i njen odnos prema obrtnoj imovini a u zavisnosti od delatnosti preduzeća, visine kapitala, njegove strukture kao i visine ukupnih obaveza).

Napominjemo da je struktura pasive bilansa stanja presudna po kreditni rejting firme a poseban značaj istoj se pridaje u aktuelnom vremenu svetske ekonomske krize.

Većina firmi u Srbiji koje imaju vizije i biznis planove bivaju i osnivane za te namere, ali i u isto vreme imaju velike probleme da ostanu u rang start up firmi pre početka projekta. Tipičan primer su firme koje se osnivaju radi dobijanja kredita potrebnog za finansiranje izgradnje stambeno poslovnog objekta. Ove firme da bi aplicirale za kredit kod banke, moraju da poseduju pravosnažnu građevinsku dozvolu. Zbog sporine rada državnih organa i administracije, put do dobijanja ove dozvole je veoma dugačak i trnovit. Ono što spada u domen preduzeća i njegove saradnje sa projektantskim biroima (to je izrada glavnog plana idejnog projekta) se završava brzo ali ono što sledi nakon toga, (to su sl. dokumenta: akt o urabnističkim uslovima, lokacijska dozvola pa i sama građevinska dozvola), njihovo izdavanje traje prilično dugo i taj posao spada u domen državnih poslova.

Samim tim veoma često se u praksi dešava da se firma osnuje ali i da prođu dve godine od njenog osnivanja i da ona izađe iz domena start up firme. Poslovne banke u takvim situacijama često zahtevaju osnivanje potpuno nove firme kako bi mogle da je kreditiraju sa rejtingom 6b/B1, ali to podrazumeva dodatne troškove i dodatno vreme za usklađivanje dokumentacije.

Sa stanovišta banke start up firma mora da ima više vrednosno učešće u investicionom projektu u odnosu na firmu koja ima dugoročnu istoriju poslovanja. Kod start up firmi u većini slučajeva, učešće je minimum 30%, što znači da ako je vrednost investicije 1.000.000 eur, učešće firme mora biti 300.000 eur. Veće učešće se traži iz razloga što banka ulazi u kreditni aranžman sa firmom koja obično nema tržište nabavke, tržište prodaje i iskustvo u branši u kojoj namerava da posluje. Dakle radi se o finansiranju plana koje je samo po sebi finansiranje nečega što bi trebalo da se ostvari u budućnosti. Učešće preduzeća u vrednosti investicije predstavlja njegovu participaciju u ukupnom riziku investicije.

Poslovne banke uglavnom insistiraju na novčanim sredstvima prilikom definisanja učešća i ukoliko se radi o kupovini poslovnog objekta, učešće mora pre realizacije kredita da se položi na namenski račun kod banke, kako bi ga banka zajedno sa sredstvima kredita, prebacila na račun prodavca. Ipak, veoma često se u praksi dešava da učešće bude izraženo u vrednosti nepokretnosti. Primera radi, ukoliko se finansira izgradnja stambeno poslovnog objekta, učešće u investiciji može da bude lokacija na kojoj se

gradi. Naravno ta lokacija mora da bude u vlasništvu firme, a to znači da firma mora da poseduje overeni kupoprodajni ugovor ili još bolje izvod iz lista nepokretnosti koji dokazuje vlasništvo. Kod definisanja vrednosti takvog učešća nikako ne sme da se uzme procenjena tržišna vrednost već upravo vrednost iz kupoprodajnog ugovora. S druge strane ukoliko je od kupovine zemlje pa do same procene prošlo dosta vremena i ukoliko je firma u to vreme ulagala u predmetnu zemlju veoma je logično, i to se često u praksi dešava da poslovna banka kao parametar vrednosti učešća uzima procenjenju vrednost zemlje.

Kada govorimo o građevinskoj delatnosti odnosno o finansiranju određenih investicionih projekata moramo napomenuti i da su banke u trenutnim, turbulentnim tržišnim uslovima donekle promenile pristup analizi relevantnih kreditnih zahteva.

U savremenim tržišnim uslovima, gde je složenost donošenja odluka o odobravanju kredita sve veća i gde se vrše sve kompleksnije pripreme za njihovo donošenje i u uslovima gde su potrebe nosioca privrednih aktivnosti sve više izražene za investicionu aktivnost i za dugoročnim kreditima, težište razmatranja banke po zahtevima za dugoročne kredite se sve više pomera na ocenu valjanosti investicionih programa i projekata, a sve manje na trenutni bonitet zajmotražioca.⁴²

Profitabilnost potpuno novog investicionog projekta se ocenjuje primenom sledećih metoda: metoda prosečne stope prinosa na uloženi kapital, metoda perioda povraćaja, metoda neto sadašnje vrednosti, metoda interne stope prinosa.⁴³

Naravno, prethodno nije samo slučaj za dugoročne plasmane, već sve više dobija na značaju za bilo kakav poslovni aranžman između banke i klijenta. S toga i kod npr. finansiranja kratkoročnih potreba za obrtnim sredstvima, banka zahteva dostavljanje biznis plana. Osnovna uloga biznis plana je određivanje nedvosmislene i precizne orijentacije za vođenje poslova u kratkom roku. Biznis plan se, obično, donosi za period od godine dana s tim da postoji mogućnost aktualizacije na kvartalnoj i mesečnoj osnovi.⁴⁴

Kao obavezan dokument prilikom apliciranja za start up kredit poslovna banka zahteva prezentovanje biznis plana. U okviru biznis plana obavezno mora da bude sadržan rok povrata investicije u smislu roka u kome će investicija da povрати sva prethodna uložena sredstva (kredit poslovne banke i sopstveno učešće).

U okviru biznis plana sa stanovišta poslovne banke posebno bitan element jeste tržište prodaje i tržište nabavke.

⁴² Dr. U. N. Ćurčić: ***“Bankarski portfolio menadžment”***, Feljton, Novi Sad, 1995. godine, str.

⁴³ Dr. J. Todorović, Dr. D. Đuričin, Dr. S. Janošević, ***„Strategijski Menadžment”*** Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2000. godine, str. 572

⁴⁴ Dr. J. Todorović, Dr. D. Đuričin, Dr. S. Janošević, ***„Strategijski Menadžment”*** Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2000. godine, str. 76

Kada govorimo o **tržištu nabavke** posebno je bitno sagledati da li je firma imala određene kontakte sa potencijalnim dobavljačima. Poslovna saradnja sa dobavljačima se gradi godinama, te je s toga početak saradnje težak i bolan. Ono što hoćemo da istaknemo jeste to da firme koje imaju dugoročnu saradnju sa dobavljačima uglavnom imaju izgrađen odnos snažnog poverenja i u prilici su da ostvare izuzetno visoke rabate, kako za avansne nabavke tako i na količinske nabavke.

Kao što smo napomenuli veoma bitan element je i **analiza tržišta prodaje**. Preduzeće mora da ima ubedljivu analizu načina na koji će realizovati sopstvene proizvode. Ova analiza treba da ukaže na već ostvarene kontakte sa kupcima, uz navođenje njihovih poslovnih referenci. Mora se povesti računa o tome da investicija ne bude realizovana u prenatrpane kapacitete proizvodnih pogona a u odnosu na tržišne potencijale. Često se dešava da usled pogrešne projekcije kapaciteti mogu da se iskoriste na samo 30% što je ekvivalent tržišnoj potražnji a da preostalih 70% ostane dugo vremena neiskorišćeno. U tim situacijama trošak tih 70% kapaciteta u smislu kreditnog opterećenja i kamate koje on donosi, predstavlja ogroman teret ukupnoj investiciji i zarađivačkoj sposobnosti vezanoj za samo 30% kapaciteta.

Prilikom finansiranja nabavke velikih mašina i postrojenja iz inostranstva, banka insistira na izveštaju prihvatljive inženjerske kuće koja će dati precizan opis mogućnosti same mašine. U Srbiji se često dešava da velike projekte vodi samo jedan čovek koji ne može imati iskustva i potrebna znanja iz svih oblasti, pa se dešavaju primeri da se mašina uveze i instalira ali da se želi uštedeti na prečišćivaču vode koji je neophodan za rad mašine, zatim se zapuše dizne i mašina ne može da funkcioniše. Popravka takvog kvara zahteva veoma dug vremenski period u kojem preduzeće ne može da vraća kredit banci.

Sa stanovišta poslovne banke rok kredita treba da bude ekvivalentan roku u kome preduzeće može da vrati kredit. Kada govorimo o tome, mislimo pre svega na ročnost koja omogućava odnos između EBITDA⁴⁵ margine na godišnjem nivou i ukupnih obaveza po glavnici i kamati na godišnjem nivou od 1,3:1. EBITDA margina je operativni profit uvećan za amortizaciju.

3.4 Ocena kreditne sposobnosti tražioca kredita

Poslovna banka može da odobri kredit samo kreditno sposobnom tražiocu kredita. Pod kreditnom sposobnošću tražioca kredita podrazumeva se njegova sposobnost da o roku izmiri sve obaveze prema banci vezane za vraćanje kredita. Ocena kreditne sposobnosti tražioca kredita vrši se prvo sa formalnog, a onda i sa materijalnog aspekta.

Pod formalnom kreditnom sposobnošću tražioca kredita podrazumeva se njegova pravna sposobnost, odnosno da može zaključiti ugovor i preuzeti sve obaveze koje iz njega proizilaze.

⁴⁵ EBITDA = poslovni prihod - (materijalni troškovi + troškovi poslovanja + troškovi zaposlenih)

Kreditno sposoban tražioc kredita sa materijalnog aspekta jeste ono lice koje banci, posle detaljne analize, pruža dovoljno garancija da će preuzeti obaveze u celini i u ugovorenom roku ispuniti.

Pri oceni kreditne sposobnosti banka naročito vodi računa da korisnik kredita ispunjava sledeće uslove:

- ✓ Ostvaruje pozitivan finansijski rezultat i nema nepokriven gubitak po završnom računu iz prethodnih godina, što nije slučaj predmetnog preduzeća, s obzirom da je u pitanju osnivanje nove firme;
- ✓ Ima uredno finansijsko poslovanje i ažurno knjigovodstveno stanje, te imovinu i obaveze iskazuje po stvarnoj vrednosti i u skladu sa važećim propisima;
- ✓ Ima mogućnost da vrati kredit o roku na bazi tekućeg poslovanja i planiranog poslovanja u neposrednoj budućnosti;
- ✓ Namenski koristi ranije odobrene kredite i svoje obaveze po njima izmiruje u ugovorenim rokovima;
- ✓ Uredno izmiruje obaveze prema banci, državi i poslovnim partnerima, te blagovremeno naplaćuje svoja potraživanja.

Odlukom o osnovnim elementima postupka odobravanja i naplate potraživanja banaka i drugih finansijskih organizacija (Službeni list broj 39/2002), banka je dužna da svojim aktima uredi postupak ocene finansijskog stanja, a naročito kreditne sposobnosti dužnika (tražioca kredita), i to:

1. Analiza tokova gotovine dužnika sa dinamičkog aspekta, u smislu predviđanja budućih prihoda i rashoda dužnika i njihovog odnosa prema visini zasnovanih i pretpostavljenih obaveza prema banci,
2. Analiza mogućnosti naplate potraživanja aktiviranjem pribavljenog ili ponuđenog instrumenta obezbeđenja naplate potraživanja,
3. Analiza urednosti izmirenja obaveza dužnika tokom budućeg poslovanja,
4. Analiza ekonomičnosti projekta u vezi s kojim se podnosi kreditni zahtev (projekcija bilansa uspeha i bilansa stanja, projekcija tokova gotovine, ocena rentabilnosti projekta, odnosno stope prinosa, period vraćanja ulaganja, relativne neto sadašnje vrednosti projekta i analiza osetljivosti projekta na rizike).
5. Primene ostalih savremenih metoda procene finansijskog stanja dužnika i elemenata koji utiču na njegovu kreditnu sposobnost, a naročito:
 - ⇒ pokazatelja likvidnosti prvog stepena (odnos između gotovine i gotovinskih ekvivalenata, s jedne strane, i kratkoročnih obaveza, s druge strane);
 - ⇒ pokazatelja likvidnosti drugog stepena (odnos između obrtno imovine umanjene za zalihe i kratkoročnih obaveza);
 - ⇒ pokazatelja likvidnosti trećeg stepena (odnos između obrtno imovine i kratkoročnih obaveza);

- ⇒ pokazatelja pokrića drugog stepena (kreditne sposobnosti), izraženog kao odnos između zbira kapitala, dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza, s jedne strane, i stalne imovine, s druge strane;
- ⇒ pokazatelja pokrića trećeg stepena, izraženog kao odnos između zbira kapitala, dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza, s jedne strane, i stalne imovine, s druge strane;
- ⇒ pokazatelj zaduženosti, izraženog kao odnos između zbira dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza, s jedne strane, i kapitala, s druge strane.

Da li je ovaj način pribavljanja sredstava za obavljanje poslovnog poduhvata, povoljan za preduzeće R packaging, mora se u svakom konkretnom slučaju analizirati i procenjivati. U tim analizama i procenama, pored ponuđenih uslova kreditiranja – veličine učešća, roka, kamate i drugog, mora se takođe i sagledati postojeća i procenjena stopa inflacije⁴⁶, u kojoj preduzeće uzima i u kojoj vraća kredit. Što je ova stopa veća to je kredit povoljniji i privlačniji.

3.5 Rezime biznis plana preduzeća R packaging

- Reciklaža otpadne plastične ambalaže – faze prerade

- Reciklažom otpadne plastične ambalaže mogu se dobiti proizvodi koji svoju primenu kao reciklirani materijali mogu naći uz zajedničku primenu sa izvorno proizvedenim proizvodima. Obično je taj odnos 70%:30% u korist izvorno proizvedenih proizvoda.
- Prvu fazu prerade karakteriše proizvodnja PP granulata koji predstavlja osnovni proizvod za dalje faze prerade.
- Primenom modernih tehnologija pranja i prerade moguće je dobiti kvalitet PP granulata koji omogućava njegovu dalju primenu u ponovnoj proizvodnji plastične ambalaže.
- Projekat R packaging-a u početku se bazira na prvu fazu proizvodnje, tj. proizvodnju PP granulata.

- Analiza tržišta nabavke sirovina – Srbija:

- Procena tržišta otpadne plastične ambalaže u Srbiji - 100.000 t/god.
- Maksimalni kapacitet prerade R packaging linije – 13.000 t/god.
- U Srbiji postoje 3-4 profesionalna sakupljača otpadne plastične ambalaže:
 - Galeb – 3.000 t/god.
 - Plastics – 6.000 t/god.
 - Ostali - 3.000 t/god.

⁴⁶ Stopa inflacije je stopa promene opšteg nivoa cena i meri se na sledeći način:

Inflaciona stopa = nivo cena (godina-t) – nivo cena (godina t-1) / nivo cena (godina t-1)

- Potpisan Ugovor sa JP Gradska Čistoća Beograd sa min. 6.000 t/god. isporuke otpadne plastične ambalaže.

- Analiza tržišta prodaje PP granulata

- Berzanska roba od 2006. godine (sve količine imaju kupca).
- Reciklaža plastične ambalaže je atraktivna ne samo zbog ekoloških razloga već i zbog lakše proizvodnje u kojoj ne treba nafta kao sirovina.
- Veliki kupci u zemljama u regionu i šire: Hrvatska, Italija, Austrija, Rumunija, Nemačka, Kina.
- Stalno povećanje potrebnih količina na svetskom nivou iz razloga sve veće upotrebe plastične ambalaže.

- Dosadašnje aktivnosti R packaging preduzeća:

- Osnovano je preduzeće;
- Preduzeće poseduje proizvodnu halu, prateća postrojenja su deo investicije;
- Analizirane su i prikupljene ponude proizvođača opreme;
- Pripremljena je Studija izvodljivosti;
- Obavljeni su neformalni razgovori sa potencijalnim investitorima – bankama.

- Dalji koraci preduzeća R packaging:

- Sa odabranim proizvođačem opreme zaključiti ugovor;
- Rešiti finansiranje uz pomoć banaka;
- Prikupiti i obezbediti sve potrebne dozvole za rad;
- Organizovati prijem, montažu i puštanje u rad opreme.

- Analiza i izbor proizvođača opreme:

U procesu prikupljanja ponuda, analizirani su sledeći proizvođači:

1. C&N Nemačka,
2. Technogel Italija,
3. Neofyton Italija,
4. TFS Nemačka,
5. Jon Win Industries S. Koreja

Na izbor proizvođača opreme koji su analizirani, uticali su sledeći kriterijumi:

1. Potrošnja energenata
2. Ocena tehnološkog procesa
3. Veličina hale
4. Kvalitet mlinova
5. Broj radnika

6. Garantni rok opreme
7. Rok isporuke opreme
8. Cena i uslovi plaćanja.

- Izrada Studije izvodljivosti

U okviru biznis plana razmatrane su dve studije izvodljivosti za dve varijante projekta:

- **Varijanta 1.** kapacitet prerade linije 7.200t/god otpadne plastične ambalaže (6.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.200t/god. od specijalizovanih firmi) – 55% od realnog kapaciteta prerade;
- **Varijanta 2.** kapacitet prerade linije 9.600t/god otpadne plastične ambalaže (8.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.600t/god. od specijalizovanih firmi) – 74% od realnog kapaciteta prerade.

- Investiciona ulaganja:

- Vrednost opreme;
- Ostala osnivačka ulaganja;
- Trajna obrtna sredstva.

Tabela 2. Rekapitulacija investicionih ulaganja

	Rekapitulacija investicionih ulaganja	EUR (Var.1)	EUR (Var.2)
1	Vrednost opreme	2.910.000	2.910.000
2	Ostala osnivačka ulaganja	30.000	30.000
3	Trajna obrtna sredstva	345.500	433.000
	UKUPNO	3.285.500	3.373.000

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging

- Operativni troškovi projekta:

- Troškovi sirovina;
- Troškovi radne snage;
- Troškovi održavanja opreme;
- Ostali materijalni troškovi;
- Troškovi energenata.

Tabela 3. Rekapitulacija godišnjih operativnih troškova

	Rekapitulacija godišnjih operativnih troškova	EUR (Var.1)	EUR (Var.2)
1	Troškovi sirovina	3.150.000	4.200.000
2	Plate zaposlenih	253.980	253.980
3	Troškovi održavanja opreme (1% od vrednosti opreme), oprema ima garanciju na 1 god.	39.850	39.850
4	Ostali godišnji i materijalni troškovi	494.160	585.180
	UKUPNO	3.937.990	5.079.010

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging doo.

- Prilivi od prodaje:

Proizvodi koji se mogu prodavati na tržištu su:

1. PP granulat – sadašnja cena je 850 eur/t, u Studiji izvodljivosti je korišćena cena 750 eur/t,
2. PP prašina – nastaje u procesu mlevenja. Prodajna cena 600 eur/t.
3. PP otpad – nastaje mlevenjem čepova od flaša, IML etiketa. Prodajna cena 600 eur/t.

Tabela 4. Prilivi od prodaje, varijanta 1.

	Proizvod	Kol./mesec (t)	Kol./godišnje (t)	Jedinična cena EUR	EUR/god.
1	PP granulat	600	7.200	750	5.400.000
2	PP prašina	15	180	200	36.000
3	PP otpad	23	276	600	165.600
	UKUPNO				5.601.600

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging doo.

Tabela 5. Prilivi od prodaje, varijanta 2.

	Proizvod	Kol./mesec (t)	Kol./godišnje (t)	Jedinična cena EUR	EUR/god.
1	PP granulat	800	9.600	750	7.200.000
2	PP prašina	20	240	200	48.000
3	PP otpad	30	360	600	216.000
	UKUPNO				7.464.000

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging doo.

- Model finansiranja – potrebna sredstva:

Sagledavajući realne mogućnosti u ovoj analizi je obrađena sledeća finansijska konstrukcija:

- Kredit banke za 70% potrebnih sredstava na 7 godina sa godišnjom kamatom 8%, grejs period 12 meseci (proizvodnja opreme, montaža, puštanje u rad i uhodavanje proizvodnje). Frekvencija plaćanja 6 meseci. U kredit potrebno uključiti i vrednost interkalarnе kamate za grejs period,
- Sopstvena sredstva 30%

Iz ovoga proizilazi da je potreban kredit za sledeća ulaganja:

Tabela 6. Potrebna ulaganja

	Varijanta 1	Varijanta 2
Investiciona ulaganja	5.031.900eur	5.119.400eur
Interkalarna kamata za 1. godinu poslovanja	286.800eur	286.800eur
UKUPNO	5.318.700eur	5.406.200eur
Od toga kredit banke (70%)	3.723.090eur	3.784.340eur
Sopstvena sredstva (30%)	1.595.610eur	1.621.860eur

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging

Tabela 7. Bilans uspeha, Varijanta 1

		PERIOD EKSPLOATACIJE									
	Opis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	Prihodi	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
	PP PP granulati, PP prašina i ostalo	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
B	Troškovi	3.525.918	3.881.054	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190
	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	2.520.000	2.835.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
	Materijalni Troškovi	421.088	461.224	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360
	Amortizacija	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000
C	Profit pre kamate i poreza	955.362	1.160.386	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410
D	Kamata	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
E	Profit pre poreza	650.925	855.949	1.111.713	1.162.452	1.213.192	1.263.931	1.314.671	1.365.410	1.365.410	1.365.410
F	Porezi (15%)	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
G	Neto profit	553.286	727.557	944.956	988.084	1.031.213	1.074.341	1.117.470	1.160.599	1.160.599	1.160.599

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging

Tabela 8. Bilans uspeha, Varijanta 2

		PERIOD EKSPLOATACIJE									
	Opis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	Prihodi	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
	PP PP granulati, PP prašina i ostalo	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
B	Troškovi	4.438.734	4.907.972	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210
	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	3.360.000	3.780.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
	Materijalni Troškovi	493.904	543.142	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380
	Amortizacija	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000
C	Profit pre kamate i poreza	1.532.466	1.809.628	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790
D	Kamata	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
E	Profit pre poreza	1.228.029	1.505.191	1.833.093	1.883.832	1.934.572	1.985.311	2.036.051	2.086.790	2.086.790	2.086.790
F	Porezi (15%)	184.204	225.779	274.964	282.575	290.186	297.797	305.408	313.019	313.019	313.019
G	Neto profit	1.043.825	1.279.412	1.558.129	1.601.257	1.644.386	1.687.514	1.730.643	1.773.772	1.773.772	1.773.772

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging

Finansijski tok

Tabela 9. Finansijski tok, Varijanta 1

	Opis	PERIOD EKSPLOATACIJE									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Prihodi	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
A	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
	Troškovi	3.636.994	4.658.716,3 3	5.001.477,8 3	4.958.349,3 3	4.915.220,8 3	4.872.092,3 3	4.828.963,8 3	4.150.002	4.150.002	4.150.002
B	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	2.520.000	2.835.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
	Materijalni Troškovi	421.088	461.224	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360
	Kamate	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
	Porezi 15%	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
	Otplata kredita	0	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	0	0	0
C	Neto gotovinski tok	844.286	382.724	600.122	643.251	686.379	729.508	772.636	1.451.598	1.451.598	1.451.598
D	Koeficijent likvidnosti	1,23	1,08	1,12	1,13	1,14	1,15	1,16	1,35	1,35	1,35
E	Kumulativni neto gotovinski tok	844.286	1.227.010	1.827.132	2.470.383	3.156.762	3.886.270	4.658.906	6.110.504	7.562.102	9.013.700

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging

Tabela 10. Finansijski tok, Varijanta 2

	Opis	PERIOD EKSPLOATACIJE									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Prihodi	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
A	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
	Troškovi	4.549.810	5.685.634,3 3	6.142.497,8 3	6.099.369,3 3	6.056.240,8 3	6.013.112,3 3	5.969.983,8 3	5.291.022	5.291.022	5.291.022
B	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	3.360.000	3.780.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
	Materijalni Troškovi	493.904	543.142	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380
	Kamate	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
	Porezi	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
	Otplata kredita	0	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	0	0	0
C	Neto gotovinski tok	1.421.390	1.031.966	1.321.502	1.364.631	1.407.759	1.450.888	1.494.016	2.172.978	2.172.978	2.172.978
D	Koeficijent likvidnosti	1,31	1,18	1,22	1,22	1,23	1,24	1,25	1,41	1,41	1,41
E	Kumulativni neto gotovinski tok	1.421.390	2.453.356	3.774.858	5.139.489	6.547.248	7.998.136	9.492.152	11.665.130	13.838.108	16.011.086

Izvor: Interni izvor preduzeća R packaging doo

- Statički i dinamički pokazatelji

Za reprezentativnu 2018. godinu u nastavku su pokazatelji koji dobro ocenjuju efikasnost projekta.

- Statistički i dinamički pokazatelji za srednju 2018. godinu (varijanta 1):
 - Stopa akumulativnosti=neto dobit/ukupna ulaganja*100=24,34% (poželjno > 20%)
 - Koeficijent ekonomičnosti=ukupni prihodi/ukupni rashodi= 1,13 (poželjno > 1)
 - Reproductivna sposobnost=akumulacija (neto profit) + amortizacija/ukupna investicija= 24,85% (poželjno > 20%)
 - Period povraćaja početkom 7. godine (iz ekonomskog toka, varijanta 1)
 - Interna stopa rentabilnosti iznosi: 18%

- Statistički i dinamički pokazatelji za srednju 2018. godinu (varijanta 2):
 - Stopa akumulativnosti: 30,58% (poželjno > 20%)
 - Koeficijent ekonomičnosti: 1,23 (poželjno > 1,2)
 - Reproductivna sposobnost: 35,80% (poželjno > 20%)
 - Period povraćaja oko 5 godina
 - Interna stopa rentabilnosti iznosi: 31%

3.6 Primer biznis plana preduzeća R packaging

Svedoci smo da pitanja ekologije dobijaju prioritetan značaj u svetu ekonomije. Ekologija u osnovi predstavlja brigu u delu zaštite životne sredine, ali isto tako i ogroman izvor energetske i sirovinskih resursa.

Srbija se u ovom procesu nalazi na samom početku, ali jasno je da je ovim putem krenula i da će se sve više i više sredstava ulagati u ovaj segment. Jedan od faktora koji će na to uticati jeste želja Srbije da bude članica Evropske Unije. Svi dobro znamo da ovo članstvo podrazumeva niz normi, pravila i kriterijuma koje Srbija mora uvesti u svim aspektima života i ekonomije, a posebno u sferi ekologije.

Danas Srbija neadekvatno odlaže ukupan otpad. Procenjuje se da se godišnje generiše 4 do 5 miliona tona raznog otpada, od čega oko 4% predstavlja plastična ambalaža (cca. 160-200.000 tona/god.).

Uvoz PP granulata u Srbiju, na godišnjem nivou je oko 50 do 60 hiljada tona. Sve to govori o velikim količinama ambalaže koja se svake godine proizvodi.

Kalkulacije pokazuju da je uz dobru organizaciju moguće primarnom selekcijom ambalažnog otpada sakupiti do 20% od ukupne količine (u EU je oko 48%, u Japanu oko 90%).

U Evropi obim izvršene reciklaže kreće se oko 48% što predstavlja oko 1,4 miliona tona plastične ambalaže. U Srbiji obim ove reciklaže je višestruko manji, pa je u cilju povećanja tog obima doneta „Uredba o utvrđivanju plana smanjenja ambalažnog otpada za period od 2010 do 2014. godine“, u kojoj su nacionalni ciljevi koji se odnose na ponovno iskorišćenje i reciklažu ambalažnog otpada u periodu za koji se plan odnosi, dati opšti ciljevi za ponovno iskorišćenje i reciklažu i specifični ciljevi za reciklažu pojedinačnih vrsta ambalažnog otpada.

Tabela 11 . Strateški ciljevi za reciklažu pojedinih vrsta ambalažnog otpada u Srbiji

Opšti ciljevi		2010	2011	2012	2013	2014
Ponovno korišćenje	(%)	5,0	10,0	16,0	23,0	30,0
Reciklaža	(%)	4,0	8,0	13,0	19,0	25,0
Specifični ciljevi za reciklažu						
Papir/karton	(%)	0,0	0,0	14,0	23,0	28,0
Plastika	(%)	0,0	0,0	7,5	9,0	10,5
Staklo	(%)	0,0	0,0	7,0	10,0	15,0
Metal	(%)	0,0	0,0	9,5	13,5	18,5
Drvo	(%)	0,0	0,0	2,0	4,5	7,0

Izvor: Agencija za ispitivanje javnog mnjenja Source

Zbog izuzetno dugog vremena razgradnje plastičnih materijala (oko 100 godina), proces reciklaže plastične ambalaže dobija na značaju. Od reciklirane plastike mogu se dobiti: sintetički materijali koji se koriste za pravljenje odevnih predmeta, delova u automobilske industriji, a mogu se dobiti i nove PET flaše, kao i folije koje se koriste u industriji i u kućnoj upotrebi.

3.6.1 Zahtevi tržišta

Zbog svog dugog životnog veka, očekuje se znatno povećanje primene plastične ambalaže. Uveliko se zagovara ideja za pakovanje mlečnih proizvoda u plastičnu ambalažu namenjenu samo za te potrebe. Sve to povlači značaj prikupljanja iskorišćene plastične ambalaže i njeno ponovno recikliranje. Jedna od prednosti recikliranja plastike je i u tome što proces reciklaže proizvodi 90% manje otpada, 2.5 puta manje ugljen-dioksida i za trećinu manje sumpor-dioksida nego što je to u procesu proizvodnje nove plastične ambalaže.

Sve su to razlozi koji su doveli do toga da proizvodi nastali u procesu reciklaže plastične ambalaže imaju široku potrošnju i primenu i uvek obezbeđenog kupca.

3.6.2 Tehnološki proces reciklaže plastične ambalaže

Prikupljanje plastične otpadne ambalaže

Prikupljanje otpadne plastične ambalaže je najbolje vršiti kombinovano: otkupom od gradske čistoće i otkupom od firmi koje se bave sa ovom delatnošću. Ovaj projekat se bazira na oba izvora. S tim u vezi, već je potpisan ugovor sa JP Gradskom čistoćom Beograd, na godišnju količinu od 8 hiljada tona otpadne plastične ambalaže, dok se količina od dodatnih godišnjih 8 hiljada tona, planira prikupiti otkupom od drugih specijalizovanih firmi. Pretpostavlja se da će ulazna sirovina, otpadna plastična ambalaža, biti sortirana po boji i presovana u bale (to je i predmet potpisanog ugovora sa JP Gradska čistoća Beograd.)

Tehnološki proces reciklaže

Proces reciklaže plastične ambalaže ima više faza, u zavisnosti od željenog proizvoda. Ovaj projekat se za sada bazira na nabavci opreme i pokretanju proizvodnje sa ciljem dobijanja PP granulata. PP granulat predstavlja prvu fazu odnosno ulaznu sirovinu za sve dalje prerade, dobijanje proizvoda kao što su PET epruvete, PET folije. Izbor i kvalitet opreme u ovom projektu obezbeđuje potreban kvalitet koji će gotovi proizvodi (PP granulat) imati, kako bi se u sledećim fazama od njih mogli dobiti proizvodi koji dolaze u dodir sa ljudskom hranom i napitcima.

Ovaj projekat se bazira na pokretanju maksimalne proizvodnje kapaciteta do 1,8 t/m, odnosno (12,800 t/god) PP granulata, što predstavlja ulazni kapacitet od 2,25 t/h (16,000 t/god) otpadne plastične ambalaže. Ovi podaci su dobijeni od renomiranog proizvođača opreme sa kojim se sarađuje u projektu.

Proizvodnja PP granulata

U tehnološkom postupku proizvodnje PP granulata izuzetno je važno da se dobije potrebna granulacija, kao i da se dalje tokom prerade izdvajaju sve nečistoće koje otpadna plastična ambalaža sadrži i na kraju dobije procenat čistoće koji zadovoljava najviše standarde za ovu oblast.

Proizvodnja PP granulata se odvija po sledećem postupku:

- rasturanje bala ili debaliranje, rastresanje sa odvajanjem krupnih nečistoća, automatskim razdvajanjem više vrsta plastika koje su se tu zatekle, automatsko razdvajanje otpadne plastike po boji, kontrolna traka, detektor metala, mlevenje, suvo fiksiono predpranje, predpranje vodom, toplo pranje, toplo ispiranje, sušenje, hladno ispiranje, flotacija, centrifugalno sušenje i pakovanje.

Slika 2. Izgled postrojenja za preradu plastične ambalaže



Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Kvalitet tehnološke linije diktira proizvođač i njegov renome na tržištu. Kvalitetan proizvođač sa sobom nosi i sve potrebne standarde koje će proizvod dobijen na takvoj

liniji zadovoljavati. U ovom projektu, investitor je vodio računa o tome i zato je za proizvođača opreme odabrana austrijska kompanija L+N. Proizvodi dobijeni na liniji L&N zadovoljavaju najviše standarde koji omogućavaju prelazak u sledeće faze prerade sa ciljem dobijanja proizvoda koji se mogu koristiti u prehrambenoj industriji.

Radno vreme

Predviđeno radno vreme za dato postrojenje je 24h, 7 dana u nedelji. Planirano vreme za godišnji remont je dve nedelje (15 dana).

U ovom biznis planu se računa stepen iskorišćenosti sati od 85% preostalog broja radnih sati ($8.400 \times 0.85 = 7.140$ sati). Ovaj procenat iskorišćenosti je posledica računanja sa povremenim zastoja u proizvodnji tokom tekućeg održavanja kao i sa varijantom da se radi sa smanjenim kapacitetom.

Mogućnost primene recikliranog / sekundarnog PP granulata

Približno trećina sekundarne otpadne plastične ambalaže se koristi za izradu vlakana za tepihe i podne prostirke, sintetičkih niti, odeće i geotekstila. Ostale sfere primene sekundarne otpadne plastične ambalaže uključuju proizvodnju PP folija, bandažnih traka i PP granulata kao ulazne sirovine za proizvodnju nove plastične ambalaže.

3.6.3 Analiza tržišta prodaje PP granulata

PP granulata kao poluprodukt je veoma tražen proizvod na svetskom i evropskom tržištu. Proizvodnja proizvoda kao što su folije ili PET epruvete (od kojih se kasnije duvanjem dobiju plastične flaše) je u stalnom porastu. Osnovni razlog je to što plastična ambalaža postaje nezaobilazna u delu ambalaže za hranu i napitke. U novije vreme sve više se čuju predlozi da se mleko i mlečni proizvodi takođe pakuju u plastičnu ambalažu.

Ovaj proizvod praktično predstavlja berzansku robu⁴⁷, veoma traženu na Evropskom i svetskom tržištu koja se avansno prodaje jer je sirovina za njihovu direktnu proizvodnju nafta (Virgin PP), čija cena sve više raste.

Cene PP granulata kao prvog proizvoda u tehnologiji proizvodnje folije i plastičnih flaša, su definisane na tržištu odnosom ponude i potražnje. PP granulata nije berzanska roba ali putem elektronskih medija postoji više specijalizovanih agencija koje prate trendove u cenama i daju prognoze za budući period.

U ovom dokumentu su analizirani podaci agencija ICIS Records i PCI agencije. I jedna i druga prate trendove cena od polovine 2006. godine kada se praktično ovaj proizvod u većoj količini i pojavio na svetskom tržištu.

⁴⁷ Berzanska roba je bilo koja roba, domaća ili strana, da bi se mogla uključiti u promet na berzi mora biti registrovana, što znači da njen vlasnik mora proći rigorozna kriterijume koje propisuje država i berza, a uključivanje određene robe i materijala na berzu zove se berzanski listing.

Od pojavljivanja PP granulata kao proizvoda koji se prati na tržištu, od 2006. godine njihove cene doživljavaju stalni rast u početnim godinama do perioda krize 2008. godine. Međutim taj pad cena je bio karakterističan za period 2009. godine da bi već u periodu 2010. napravio rast i taj trend se sa manjim oscilacijama nastavlja i danas.

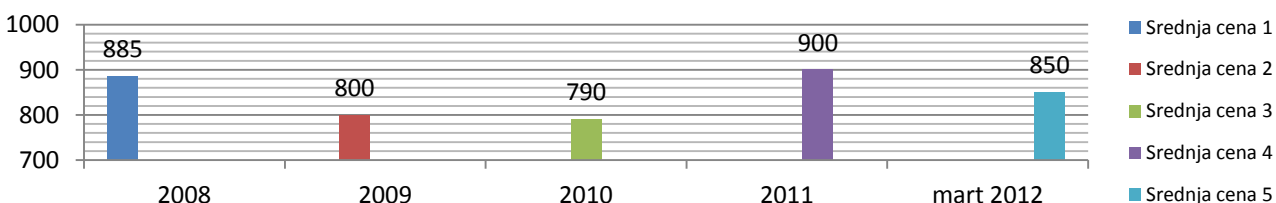
Tabela 12. Kretanje cena PP granulata na međunarodnom tržištu

Godina	2008	2009	2010	2011	Mart 2012
Srednja cena (eur/t)	885	800	750-830	900	850

Izvor: Izvor podataka agencije ICIS Records i PCI Agency

Predstavićemo i grafički, trend cena PP granulata na međunarodnom tržištu.

Grafikon 3. Kretanje cena PP granulata na međunarodnom tržištu



Izvor: Izvor podataka agencije ICIS Records i PCI Agency

Kao izvor informacija za procenu prodajne cene i plasmana PP granulata, takođe je korišćeno i iskustvo najbližeg proizvođača ovog proizvoda iz susedne države Mađarske, preduzeća Borealis, koje proizvedeni PP granulat prodaje danas po ceni od 850eur/t.

U ovom trenutku teško je dati tačnu prognozu cene u narednih desetak godina, ali jedno je sigurno, primena plastične ambalaže će samo rasti, a samim tim i potrebe za reciklažom.

3.6.4 Analiza tržišta sirovina u Srbiji

Osnovni faktor uspeha ove vrste projekta jeste obezbeđivanje sirovine za preradu. U ovom slučaju radi se otpadnoj plastičnoj ambalaži. Prema procenama o količinama komunalnog otpada za očekivati je da se u Srbiji može sakupiti cca. 100.000 tona otpadne plastične ambalaže. Maksimalni kapacitet prerade tehnološke linije u projektu je oko 13.000 tona, znači 13% od raspoloživih količina.

U projektu nabavka sirovina se tretira na dva načina:

1. nabavka sirovina po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd,
2. nabavka sirovina od specijalizovanih firmi koje prikupljaju i prodaju otpadnu plastičnu ambalažu.

Cena sa kojom se računa u ovom biznis planu je dobijena na osnovu podataka dobijenih od specijalizovanih firmi, koje plastičnu ambalažu prodaju kao i na osnovu važećeg

ugovora sa JP Gradska Čistoća Beograd. Nakon analize usvojena je najnepovoljnija varijanta i definisana je dosta visoka cena od 350eur/t kao ulazna cena za otpadnu plastičnu ambalažu, cena dosta viša od realnih današnjih cena.

Imajući u vidu sve ranije navedeno: u ovom biznis planu biće razmatrane dve varijante:

- **Varijanta 1.** kapacitet prerade linije 7.200t/god otpadne plastične ambalaže (6.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.200t/god. od specijalizovanih firmi) – 55% od realnog kapaciteta prerade;
- **Varijanta 2.** kapacitet prerade linije 9.600t/god otpadne plastične ambalaže (8.000t/god po ugovoru sa JP Gradska Čistoća Beograd i 1.600t/god. od specijalizovanih firmi) – 74% od realnog kapaciteta prerade.

3.6.5 Struktura investicija

Investicije su procenjene na osnovu iskustva i informacija za nivo cena u 2013-2014 godini. Investicije obuhvataju sledeće:

- a. Inženjering i projektovanje;
- b. Vrednost opreme;
- c. Građevinski radovi sa instalacijama i infrastrukturuom;
- d. Ostala osnivačka ulaganja;
- e. Trajna obrtna sredstva.

a.) Inženjering i projektovanje

Troškovi inženjeringa i projektovanja su obračunati sa 3% u odnosu na ukupnu vrednost projekta. U ovom delu se podrazumevaju troškovi izrade projektne dokumentacije, vođenje projekta i nadzora.

b.) Vrednost opreme

Pod opremom se podrazumeva: tehnološka linija sa montažom i puštanjem u rad, kontrolna soba i rezervni delovi. Ovde je uključen i sistem za prečišćavanje vode.

c.) Građevinski radovi sa pomoćnim objektima, instalacijama i infrastrukturuom

U ovom delu je obuhvaćena izgradnja pripadajuće infrastrukture, kotlarnice, kompresorska stanica i trafo stanica. Kapaciteti su dobijeni na osnovu tehničkih karakteristika opreme i dosadašnjeg iskustva kao i na osnovu idejnog projekta. U nastavku je data slika postojećeg proizvodnog pogona koji predstavlja dokument koji je uz biznis plan takođe na raspolaganju.

Slika 3. Proizvodni pogon



Izvor: Interni izvor preduzeća

d.) Ostala osnivačka ulaganja

U ove troškove spadaju: troškovi putovanja u procesu izgradnje prateće infrastrukture, troškovi dobijanja saglasnosti i dozvola.

e.) Trajna obrtna sredstva

Ova ulaganja podrazumevaju neophodan iznos sredstava za omogućavanje pravovremenog početka procesa proizvodnje kao i pokrivanje troškova do prvih prihoda. U trajna obrtna sredstva su uključeni troškovi zakupa sirovina za mesec dana rada i ukupni jednomesečni troškovi do prvih priliva.

Tabela 13. Rekapitulacija investicionih ulaganja

	Rekapitulacija investicionih ulaganja	EUR (Var.1)	EUR (Var.2)
1.	Sopstvena nekretnina i zemljište	2.200.000	2.200.000
2.	Inženjering i projektovanje	46.400	46.400
3.	Vrednost opreme	2.910.000	2.910.000
4.	Građevinski radovi sa infrastruktururom	1.700.000	1.700.000
5.	Ostala osnivačka ulaganja	30.000	30.000
6.	Trajna obrtna sredstva	345.500	433.000
	UKUPNO	7.231.900	7.319.400

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Investiciona ulaganja, detaljna kalkulacija po stavkama:

Tabela 14. Inženjering i projektovanje

	Inženjering i projektovanje	EUR
1.	Projektovanje (1% od vrednosti projekta)	15.400
2.	Troškovi inženjeringa, nadzor (2% od vrednosti projekta)	31.000
	UKUPNO	46.400

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 15. Vrednost opreme

	Vrednost opreme	EUR
1.	Oprema za reciklažu otpadne ambalaže L&N Austrija	2.500.000
2.	Sistem za prečišćavanje vode	350.000
3.	Viljuškari 3 kom., nosivost 2t	60.000
	UKUPNO	2.910.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 16. Građevinski radovi

	Građevinski radovi sa infrastrukturuom	EUR
1.	Kotlarnica (elektro i mašinski radovi + cevovod)	550.000
2.	Gasovodi i merno regulacione stanice	550.000
3.	Kompresorska stanica (elektro i mašinski radovi)	150.000
4.	Trafo stanica 2MW	450.000
	UKUPNO	1.700.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging doo

Tabela 17. Ostala osnivačka ulaganja

	Ostala osnivačka ulaganja	EUR
1.	Troškovi putovanja	10.000
2.	Troškovi dobijanja saglasnosti i dozvola	20.000
	UKUPNO	30.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging doo

Tabela 18. Trajna obrtna sredstva

	Trajna obrtna sredstva	EUR (Var.1)	EUR (Var.2)
1.	Zakup sirovina (za mesec rada, Var.1-9.000t/12 x 350eur/t, Var.2-12.000t/12 x 350eur/t)	262.500	350.000
2.	Jednomesečni troškovi (bez amortizacije)	83.000	83.000
	UKUPNO	345.500	433.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.6 Obračun operativnih troškova i troškova amortizacije

Ovi troškovi su procenjeni na osnovu iskustva i informacija za nivo cena u 2013-2014 godini i obuhvataju sledeće:

- Troškove sirovina,
- Troškovi radne snage,
- Troškovi održavanja opreme,
- Ostali troškovi vezani za proizvodnju,
- Troškovi energenata.

a) Troškovi sirovina

Troškovi sirovina su uzeti prema važećem, potpisanom Ugovoru sa JP Gradska čistoća Beograd i informacijama sa tržišta. Uzeta je za analizu viša cena od realne. Ne očekuju se neke veće promene u budućnosti. Urađene su dve varijante analize prema količini ulazne otpadne plastične ambalaže.

b) Troškovi radne snage

Troškovi radne snage su uzeti za analizu prema preporukama proizvođača opreme u skladu sa proizvodnom tehnologijom kao i na osnovu sopstvenog iskustva u proizvodnji. Usvojeno je da bude 24 zaposlena sa organizacijom rada u tri smene. Osnovne aktivnosti zaposlenih će biti na ručnoj separaciji otpadne plastične ambalaže, kao i na manipulativnim aktivnostima premeštanja džambo vreća. Sve ostalo se svodi na praćenje procesa proizvodnje.

c) Troškovi održavanja opreme

Troškovi održavanja opreme su dobijeni množenjem stvarnih ulaganja u osnovna sredstva sa procentima koji oslikavaju godišnje troškove njihovog održavanja.

Iako se godinama ovaj trošak povećava (sa starošću objekta i opreme), zbog jednostavnosti a i zbog teškoća da se ove vrednosti tačno odrede, ovi iznosi su projektovani kao nepromenljivi tokom godina trajanja projekta:

- za objekat 0,5%
- za svu opremu 1%

d) Ostali troškovi vezani za proizvodnju

Ovi troškovi se odnose na troškove osiguranja građevinskih objekata, opreme, transportnih sredstava i radnika. Prilikom projektovanja ovih godišnjih troškova koristi se procenat od stvarne vrednosti ulaganja i to:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| • za objekat: 0,2% | (1.200.000eur x 0,2 = 2.400eur) |
| • za tehnološku opremu: 0,4% | (2.500.000eur x 0,4% = 12.500eur) |
| • za elektro opremu: 0,2% | (200.000eur x 0,2% = 400eur) |
| • za mašinsku opremu: 0,4% | (570.000eur x 0,4% = 2.300eur) |
| • za radnike: 1.000eur/godišnje po radniku | (1.000eur x 24 = 24.000eur). |
| UKUPNO godišnje | 41.600eur |

Osim toga, aproksimativno su uzeti i administrativni troškovi kao i troškovi prodaje i marketinga uzimajući u obzir veličinu, namenu i kapacitet pogona.

e) Troškovi energenata

Ovi troškovi su dobijeni računskim putem na osnovu podataka koji su dobijeni od proizvođača opreme.

Potrošnja energenata i ambalaže je izračunata na osnovu sledećih ulaznih informacija:

- Hala 2.000m² + 500m² kancelarije, pomoćne prostorije i magacini = cca. 2.500 m²,
- Postrojenje radi: 7.200 h/god., energent gas.

1. Utrošak gasa i kapacitet kotlarnice:

- Potrošnja pare za proces: 550 kg/h (kontinualno), vreme rada 7.200 h
- Kapacitet grejanja: 550 kW (max), vreme rada 3.500 h, prosečno opterećenje 50%
- Kapacitet kotlarnice: $2 \times 7000 \text{ kg/h} = 1.400 \text{ kg/h}$, ($2 \times 470 \text{ kW}$)
- Utrošak gasa: 380.000 m^3 (proces tokom cele godine) + 120.000 (grejanje 5-6 meseci) = 500.000 m^3
- Cena gasa na nivou cele godine ($0,4 \text{ eur/m}^3$)

2. Komprimovani vazduh

- Procesni kapacitet: $223 \text{ m}^3/\text{h}$, 10 bar
- Potrebna je kompresornica kapaciteta: $1 \times 250 = 250 \text{ m}^3/\text{h}$, 10 bar, vijačni kompresor, snaga cca. 25-30 kW
- Cena koštanja proizvodnje komprimovanog vazduha je zanemarljiva, obzirom da se uoštak struje računa odvojeno i održavanje je zajedno sa osnovnom opremom.

3. Voda i kanalizacija

- Procesni kapacitet: $3 \text{ m}^3/\text{h}$ (max. $10 \text{ m}^3/\text{h}$)
- Predviđena potrošnja vode za process: $3 \text{ m}^3/\text{h} \times 7.200 \text{ h} = 21.600 \text{ m}^3/\text{god.}$ + predviđena potrošnja vode za sanitarije + pranja + ostalo $7.500 \text{ m}^3/\text{god.}$
Ukupna potrošnja vode na godišnjem nivou: cca. $30.000 \text{ m}^3/\text{god.}$
- Cena vode i kanalizacije (po cenovniku beogradske vode) je $0,5 \text{ eur/m}^3$
 15.000 eur/god.

4. Utrošak struje / maksimalna snaga

- Potrošnja el. energije za proces $500 \text{ kW}(\text{max})$, (prosečno 300 kW , vreme rada 7.200 h)
- Ostali potrošači max.kapacitet / stepen angažovanja: $160\text{-}200 \text{ kW}/60\%$
(kompresor $30 \text{ kW}/100\%$ + kotlarnica $30 \text{ kW}/50\%$ + HVAC $30 \text{ kW}/50\%$ + ostalo/svetlo/kancelarije/ $50 \text{ kW}/50\%$)
- Prosečna potrošnja postrojenja / maksimalna angažovana snaga: $400 \text{ kWh/h}/700 \text{ kW}$
- Srednja cena el. energije ($2/3$ skupa struja + $1/3$ noćna struja) = $4,5 \text{ din/kWh} = 40 \text{ eur/MWh}$
- Angažovana snaga / cena : cca. $7 \text{ eur/kW/mesec} \times 700 \text{ kW} = 4.900 \text{ eur/mes.}$
- Utrošak struje $7.200 \text{ h} \times 400 \text{ Kw} = 3.000 \text{ MWh/god.}$
- Cena el. energije: $3.000 \text{ MWh} \times 40 \text{ eur/Mwh} + 4.900 \text{ eur/mes.} \times 13 \text{ mes.} = 120.000 + 58.800 = \text{cca. } 180.000 \text{ eur/god.}$

5. Kaustična soda i detredženti

- Cena: 2-2,5 eur/l prema podacima od proizvođača

- Godišnji pretpostavljeni trošak: $4\text{l/h} \times 7.200\text{h/god.} \times 2,5 \text{ eur/lit.} = \text{cca. } 75.000\text{eur}$

6. Džambo vreće

- Dimenzije (1x1,2m) efektivna zapremina 1 (max.1,1m³). Jedinične cene variraju od 1-20 USD/kom, usvojili smo za analizu ovog operativnog troška 3,85 USD/kom. cca. 3eur/kom, pri čemu verujemo da ćemo pri ugovaranju količina sa dobavljačem od 10.000 kom. i više, cena biti manja, na osnovu količinskog rabata, avansnih uplata.
- Kako je viskoznost PP granulate min/srednja/max. = 300/350/400 kg/m³, za jednu tonu potrebne su cca. 3 džambo vreće. Na godišnjem nivou i produkciji od 13.000 t/god., potrebno je cca. 39.000 kom + 10% za ostale nus proizvode i rastur.
- Godišnji pretpostavljeni trošak za vreće: $42.000 \text{ kom/god.} \times 3 \text{ eur/kom} = \text{cca. } 126.000 \text{ eur/god.}$

f) Troškovi amortizacije

Troškovi amortizacije iako predstavljaju kalkulatívni element formiranja prodajne cene, ne predstavljaju odliv iz kompanije, te se ta sredstva mogu koristiti i za druge svrhe. Iz tog razloga ovi troškovi će u svim pregledima biti tretirani kao trošak, ali navedeni kao posebna kategorija koja se analizira.

Troškovi amortizacije na opremu su kalkulísani sa vrednošću od 10%, a kao pretpostavljeni vek trajanja opreme i u skladu sa tim, vreme do potpunog otpisa opreme je 10 godina.

Kod troškova objekta takođe je primenjena ista stopa amortizacije.

Rezidualnu vrednost treba prikazati radi obračuna Neto sadašnje vrednosti na sledeći način:

Tabela 19. Proračun rezidualne vrednosti i amortizacije

Naziv sredstva	Nabavna vrednost	Rezidualna vrednost	Osnovica za amortizaciju	Procenjeni vek upotrebe	Godišnji iznos amortizacije	Sadasnja vrednost	IVOS	Sadašnja vrednost nakon 10g
Građevinski objekat	1.700.000	250.000	1.450.000	50	29.000	1.671.000	290.000	1.410.000
Zemljište	500.000	70.000	430.000	50	8.600	491.400	86.000	413.400
Oprema	2.910.000	-		10	291.000	2.619.000	2.910.000	0
Ukupno	5.110.000				328.600	4.781.400	3.286.000	1.823.400

Tabela 20. Rekapitulacija operativnih troškova

	Rekapitulacija operativnih troškova	EUR/god. (Var.1)	EUR/god. (Var.2)
1.	Troškovi sirovina	3.150.000	4.200.000
2.	Plate zaposlenih	253.980	253.980
3.	Troškovi održavanja opreme (1% od vrednosti opreme), oprema ima garanciju na 1 god.	39.850	39.850
4.	Ostali godišnji i materijalni troškovi	494.160	585.180
	UKUPNO	3.937.990	5.079.010

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Operativni troškovi, detaljna kalkulacija po stavkama:

Tabela 21. Troškovi sirovina

	Otkupna cena balirane i sortirane otpadne plastične ambalaže (EUR/t)	Godišnje Količine (t)	EUR/god.	Napomena
1.	350	9.000	3.150.000	Sa prevozom do pogona.
2.	350	12.000	4.200.000	Sa prevozom do pogona.

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging doo

Tabela 22. Struktura radne snage

	Struktura radne snage- rad u 3 smene	Broj Zaposlenih	Mesečna neto plata	Mesečna bruto plata	UKUPNO EUR/god.
1.	Direktor (1.500eur)	1	1.500	2.550	30.600
2.	Šef pogona (800eur)	3	2.400	4.080	48.960
3.	Radnici na sortiranju (400eur)	12	4.800	8.160	97.920
4.	Tehnička lica na liniji (450eur)	3	1.350	2.295	27.540
5.	Radnici na liniji (450eur)	3	1.200	2.040	24.480
6.	Knjigovođa (600eur)	1	600	1.020	12.240
7.	Laborant (600eur)	1	600	1.020	12.240
	UKUPNO	24			253.980

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 23. Troškovi održavanja opreme

	Godišnji troškovi održavanja opreme	EUR
1.	Za objekat (0.5% vrednosti objekta)	6.250
2.	Za opremu (1% vrednosti opreme)	33.600
	UKUPNO	39.850

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging doo

Tabela 24. Troškovi energenata i drugi troškovi vezani za proizvodnju

Ostali materijalni troškovi i	EUR mesečno (Var.1)	EUR godišnje (Var. 2)	EUR mesečno (Var.1)	EUR godišnje (Var.2)	Komentar
1. Troškovi gasa	11.580	138.960	14.150	169.800	
2. Troškovi el. energije	10.900	130.960	12.900	154.800	
3. Troškovi vode	750	9.000	915	10.980	
4. Troškovi sredstava za pranje	3.750	45.000	5.000	60.000	
5. Ambalaža	6.700	80.400	8.300	99.600	
6. Osiguranje	3.500	42.000	3.500	42.000	Obuhvataju troškove osiguranja opreme, ljudi, hale..
7. Administrativni troškovi	1.000	12.000	1.000	12.000	Ostali troškovi: papir, higijena, telefon, internet
8. Prodaja i marketing	1.500	18.000	1.500	18.000	Poslovni putevi, katalozi
9. Ostalo	1.500	18.000	1.500	18.000	Uračunati troškovi obezbeđenja
UKUPNO	41.180	494.160	48.765	585.180	

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.7 Obim godišnje proizvodnje i obračun prihoda

Kao rezultat prerade u postrojenju se dobijaju sledeći proizvodi za koje se može obezbediti plasman na tržištu:

- PP granulat, godišnja proizvedena količina u prvoj varijanti bi bila: 7.200 t, a drugoj varijanti posmatranog projekta: 9.600 t (25% manje od količine ulazne otpadne plastične ambalaže);
- PP prašina nastala u procesu mlevenja, godišnja proizvedena količina ovog nusproizvoda je oko 2% od ukupne ulazne otpadne plastične ambalaže, što znači u prvoj varijanti 180 t, a u drugoj varijanti 240 t;
- PP otpad, nastao od prerade IML etiketa, plastičnih čepova od flaša, godišnja proizvodnja ovog nusproizvoda je oko 3% od ukupne ulazne otpadne plastične ambalaže, što znači u prvoj varijanti 270 t, a u drugoj 360 t.

Tabela 25. Prilivi, varijanta 1.

	Proizvod	Kol./mes.	Kol./god.	Jedinična cena EUR	EUR/god.
1.	PP granulat	600	7.200	750	5.400.000
2.	PP prašina	15	200	200	36.000
3.	PP otpad	23	600	600	165.600
	UKUPNO				5.601.600

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 26. Prilivi, varijanta 2.

	Proizvod	Kol./mes.	Kol./god.	Jedinična Cena EUR	EUR/god.
1.	PP PP granulat	800	9.600	750	7.200.000
2.	PP prašina	20	240	200	48.000
3.	PP otpad	30	360	600	216.000
	UKUPNO				7.464.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.8 Ekonomsko-finansijska analiza

Ekonomsko-finansijska analiza je izvršena sa ciljem ocene opravdanosti ulaganja i radi obezbeđivanja potrebnih sredstava za finansiranje predmetnog projekta preduzeća R packaging.

Analiza je izvršena prema podacima investitora, kompanije Konig iz Austrije, sa kojom, R packaging preduzeće zajedno investira, kao i na osnovu procene stručnih službi (konsultantska kuća). Takođe, analizirani su podaci sa tržišta nabavke i prodaje kao i podaci o potencijalnom plasmanu proizvoda. Na osnovu svih ranije definisanih kategorija troškova kao i potencijalnih prihoda, izvršena je procena i projekcija finansijskog rezultata tokom trajanja projekta.

Pretpostavljeno vreme investicionog perioda je 1 godina. Vremenski horizont analize je 11 godina, uključujući 1. godinu investicionog perioda i 10 godina eksploatacije projekta (grejs period, period otplate kredita i 3 godine posle).

Zbog perioda uhodavanja proizvodnje, osvajanja tržišta, kapaciteti pogona su uzeti sa odgovarajućim procentima iskorišćenosti u prvim godinama rada (prva godina puštanja u rad – 80%, druga godina – 90%, treća godina – 100%). Podsetićemo se da je u ovom biznis planu već uzeto da linija radi sa manjim kapacitetom zbog sigurnosti nabavke ulazne sirovine. Prema gore navedenom, za varijantu 1. i 2. i za kapacitete iskorišćenosti od 80, 90 i 100%, analizirane su tri veličine koje bitno utiču na dalje finansijske analize:

- Vrednost (trošak) potrebnih ulaznih sirovina;
- Vrednost (trošak) materijalnih i drugih troškova;
- Vrednost (zarada od) prodaje dobijenih proizvoda, Output.

Tabela 27. Trošak sirovine prema procenjenom stepenu korišćenja kapaciteta (EUR)

Pozicija	2014	2015	2016	2017-2021
Iskorišćenost kapaciteta	80%	90%	100%	100%
Potrebne sirovine (EUR) – Var.1	2.520.000	2.835.000	3.150.000	3.150.000
Potrebne sirovine (EUR) – Var.2	3.360.000	3.780.000	4.200.000	4.200.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 28. Ostali materijalni troškovi prema procenjenom stepenu korišćenja kapaciteta (EUR)

Pozicija	2014	2015	2016	2017-2021
Iskorišćenost kapaciteta	80%	90%	100%	100%
Ostali i materijalni troškovi (EUR)-Var.1	421.088	461.224	501.360	501.360
Ostali i materijalni troškovi (EUR)-Var.2	493.904	543.142	592.380	592.380

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 29. Prihod prema procenjenom stepenu korišćenja kapaciteta (EUR)

Pozicija	2014	2015	2016	2017-2021
Iskorišćenost kapaciteta	65%	75%	85%	95%
Proizvod PP granulat i ostalo(EUR)Var.1	4.214.880	4.741.740	5.268.600	5.268.600
Proizvod PP granulat i ostalo(EUR)Var.2	5.611.200	6.312.600	7.014.000	7.014.000

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.9 Proračun potrebnih ulaganja u osnovna i obrtna sredstva

Neophodna ulaganja za realizaciju ovog projekta mogu se podeliti na dva dela:

- Konkretna ulaganja
- Interkalarna kamata

Konkretna ulaganja se odnose na investiciona ulaganja data u Tabeli 3. ovog biznis plana. Interkalarna kamata je vezana za period izgradnje objekta i puštanja pogona u rad. Obračunava se na osnovu investicione faze a vezana je za finansiranje ulaganja u stalnu imovinu. Ova kamata se obračunava, međutim ne aktivira se (ne plaća se), već se pridodaje ukupnom iznosu kreditnog zaduženja (uvećava se glavnica duga). Dinamika ulaganja je utvrđena po osnovu inicijalnih ulaganja i prema načinu plaćanja na osnovu prispelih ponuda za tehnološku opremu, objekat i ostalu prateću opremu. Plaćanje je definisano na sledeći način:

- Plaćanje opreme 40% avans, 30% pre isporuke, 30% nakon puštanja u rad tehnološke linije i ostale opreme u roku od 30 dana. Rok isporuke je 7 meseci od uplate avansa.
 - Građevinski radovi 30% avans, ostatak po mesečnim situacijama. Rok izgradnje je 5 meseci.
 - Ulaganja u interni transport (viljuškari), su planirana neposredno pred početak proizvodnje. Isto se odnosi i na jednomesečni zakup sirovina.
- U projektu je interkalarna kamata računata samo za jednu varijantu, i to nepovoljniju

Tabela 30. Interkalarna kamata

Datum	Iznos	Broj dana	Stopa interkalarne kamate	Kamata
Apr. 14	1.500.000	365	8%	120.000
Maj 14	350.000	334	7,30%	25.550
Jun 14	350.000	305	6,60%	23.100
Jul 14	350.000	274	6%	21.000
Avg. 14	350.000	244	5,30%	18.550
Sep. 14	350.000	213	4,60%	16.100
Okt. 14	800.000	183	4%	32.000
Nov. 14	690.000	152	3,30%	22.770
Dec. 14	150.000	121	2,60%	3.900
Jan. 15	150.000	91	2%	3.000
Feb. 15	50.000	60	1,30%	650
Mar. 15	30.000	30	0,60%	180
UKUPNO				286.800

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.10 Izvor finansiranja i obaveze prema izvorima

U skladu sa informacijama kojima raspolažemo, investitor je planirao da ulaganja u stalnu imovinu budu iz pozajmljenih izvora kao i inicijalno ulaganje u obrtna sredstva. Preostali deo potrebnih trajnih obrtnih sredstava planirano je da se finansiraju iz akumuliranih sopstvenih sredstava koje prihoduje projekat.

Sagledavajući realne mogućnosti u ovoj analizi je obrađena sledeća finansijska konstrukcija:

- Kredit banke za 70% potrebnih sredstava na 7 godina otplate sa godišnjom kamatom 8%, grejs period 12 meseci (proizvodnja opreme, montaža, puštanje u rad i uhodavanje proizvodnje). Frekvencija plaćanja je 6 meseci, tj. polugodišnje. U kredit je potrebno uključiti i vrednost interkalarne kamate za grejs period;

- Sopstvena sredstva 30%.

Sopstvena sredstva kod start up kredita treba da iznose najmanje 20-30% od ukupnih sredstava neophodnih za realizaciju predmetnog projekta. Naime, taj procenat zavisi od stepena kvaliteta projekta, a taj kvalitet je uslovljen budućim otplatnim kapacitetom projekta, tržišnom tražnjom za konačnim proizvodima, ograničenjima nabavnog tržišta, stepenom predvidivosti kretanja cena sirovina, sagledavanjem optimalnosti proizvodnog kapaciteta u odnosu na mogućnost nabavke sirovine, mogućnosti realizacije i nivoa troškova održavanja.

Iz ovoga proizilazi da je potreban kredit za sledeća ulaganja:

Tabela 31. Potreban kredit za varijantu 1 i 2

	Varijanta 1	Varijanta 2
Investiciona ulaganja	5.031.900eur	5.119.400eur
Interkalarna kamata za 1. godinu poslovanja	286.800eur	286.800eur
UKUPNO	5.318.700eur	5.406.200eur
Kredit banke (70%)	3.723.090eur	3.784.340eur
Sopstvena sredstva (30%)	1.595.610eur	1.621.860eur

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

U skladu sa gore navedenim kreditnim sredstvima, izvršen je obračun anuiteta i to imajući u vidu da je prva godina grejs period, dok se u drugoj godini anuitet odnosi samo na plaćanje kamate. Preostalih 6 iznosa predstavljaju anuitete po osnovu pozajmljenih sredstava (otplata glavnice + kamata). Imajući u vidu da se vrednosti potrebnih sredstava bitno ne razlikuju, za izračunavanje anuiteta i zarad dalje analize uzeto je da je:

- Iznos potrebnog kredita 3.815.000EUR
- Sopstvena ulaganja 1.635.000EUR

Tabela 32. Izračunavanje anuiteta

Datum	Glavnica duga	Anuitet	Otplata	Kamata
30.03.2014	3.815.000	304.437		304.437
30.03.2015	3.815.000	940.270,33	635.833,33	304.437
30.03.2016	3.179.166,67	889.530,83	635.833,33	253.697,5
30.03.2017	2.543.333,34	838.791,33	635.833,33	202.958
30.03.2018	1.907.500,01	788.051,83	635.833,33	152.218,5
30.03.2019	1.271.666,68	737.312,33	635.833,33	101.479
30.03.2020	635.833,35	686.572,83	635.833,33	50.739,5
30.03.2021	0	0	0	0
UKUPNO		5.184.966,48	3.814.999,98	1.369.966,50

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.11 Bilans uspeha, EUR

Ciljevi analize finansijskih izveštaja mogu se podeliti na opšte i posebne ciljeve.

Opšti ciljevi se odnose na sagledavanje zarađivačke sposobnosti (rentabilnosti, profitabilnosti, upešnosti) kompanije i finansijskog položaja (statusa) kompanije, njezinih novčanih tokova i promena na kapitalu u cilju pružanja informacija korisnicima (naručiocima) analize.⁴⁸

S obzirom da su korisnici finansijske analize stejkholderi⁴⁹, tako se i **posebni ciljevi** analize finansijskih izveštaja odnose na zadovoljavanje informacionih potreba stejkholdera. Kada govorimo o stejkholderima, najznačajniji su investitori u akcije (equity investors) i kreditori (bond investors, banks), odnosno oni korisnici koji obezbeđuju kapital kompaniji i kao takvi omogućavaju da kompanija bude poslovno sposobna.

Bilans uspeha kao finansijski izveštaj koji pokazuje prihode, rashode i rezultate, posebno je prezentiran u sledećoj tabeli, i rađen je u dve varijante.

Odnosom prihoda i rashoda dobija se bruto rezultat preduzeća. Porez na dobit je izračunat primenom aktuelnih fiskalnih propisa, odnosno primenom poreske stope od 15%.

Analizom bilansa uspeha može se zaključiti da projekat ostvaruje pozitivne finansijske rezultate za svo vreme posmatranog perioda eksploatacije od deset godina.

Tabela 33. Bilans uspeha, Varijanta 1

		PERIOD EKSPLOATACIJE									
	Opis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	Prihodi	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
B	Troškovi	3.525.918	3.881.054	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190	4.236.190
	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	2.520.000	2.835.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
	Materijalni Troškovi	421.088	461.224	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360
	Amortizacija	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000
C	Profit pre kamate i poreza	955.362	1.160.386	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410	1.365.410
D	Kamata	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
E	Profit pre poreza	650.925	855.949	1.111.713	1.162.452	1.213.192	1.263.931	1.314.671	1.365.410	1.365.410	1.365.410
F	Porezi (15%)	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
G	Neto profit	553.286	727.557	944.956	988.084	1.031.213	1.074.341	1.117.470	1.160.599	1.160.599	1.160.599

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

⁴⁸ Knežević G., "Analiza finansijskih izveštaja", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.g., str. 5.

⁴⁹ Stojković M., Krstić J., "Finansijska analiza", Ekonomski fakultet, Niš, 2000.g., str.12.

Tabela 34. Bilans uspeha, Varijanta 2

	Opis	PERIOD EKSPLOATACIJE									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Prihodi	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
A	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
	Troškovi	4.438.734	4.907.972	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210	5.377.210
B	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	3.360.000	3.780.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
	Materijalni Troškovi	493.904	543.142	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380
	Amortizacija	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000
C	Profit pre kamate i poreza	1.532.466	1.809.628	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790	2.086.790
D	Kamata	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
E	Profit pre poreza	1.228.029	1.505.191	1.833.093	1.883.832	1.934.572	1.985.311	2.036.051	2.086.790	2.086.790	2.086.790
F	Porezi (15%)	184.204	225.779	274.964	282.575	290.186	297.797	305.408	313.019	313.019	313.019
G	Neto profit	1.043.825	1.279.412	1.558.129	1.601.257	1.644.386	1.687.514	1.730.643	1.773.772	1.773.772	1.773.772

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.12 Finansijski tok, EUR

Finansijski tok daje pregled svih finansijskih transakcija i predstavlja osnov za ocenu likvidnosti projekta. Finansijski tok je po svojoj strukturi sličan bilansu uspeha uz sledeće razlike:

- otplata kredita, glavnica, koje nema u bilansu uspeha, ubacuje se u finansijski tok,
- amortizacija koja se nalazi u bilansu uspeha se isključuje iz finansijskog toka. Osnovni razlog je u tome što je amortizacija računovodstveni a ne realni trošak.

Analizom finansijskog toka može se zaključiti da projekat ima zadovoljavajuću likvidnost tokom svih godina analize, i pod jednom i pod drugom varijantom.

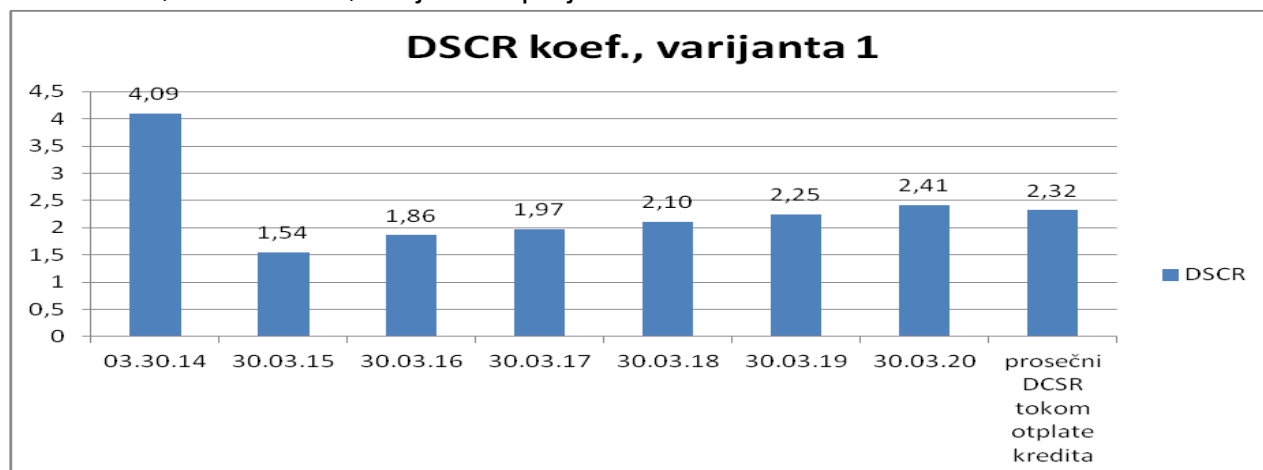
Vrednosti DSCR⁵⁰ koeficijenta likvidnosti su iznad 1 uz komentar da po varijanti 1, ovaj koeficijent u drugoj godini (zbog plaćanja punog anuiteta – kamata + glavnica) ima značajni pad ali opet ima vrednost iznad 1,22 i ona se uvećava za sve vreme trajanja projekta. Anuitet se sastoji od dela otplate (rate) i dela kamate i on je uvek na identičnom nivou sve do konačne otplate kredita.⁵¹ Srednja vrednost DSCR koeficijenta likvidnosti po varijanti 1. je 2,32, a po varijanti 2. je 3,35, što ćemo i grafički prikazati.

⁵⁰ Debt Service Coverage (DSCR) ratio se definiše na sledeći način:

$$\frac{((EBITDA - \text{kapitalni izdaci (Capital Expenditure - CAPEX)} - \text{porez} - \text{dividende} - \text{finansijski troškovi (troškovi kamata po svim kreditima u stanju + troškovi kursnih razlika)} + \text{eksterni izvori finansiranja +/- potrebe za obrtnim kapitalom}))}{(\text{godišnja glavnica potencijalnog dugoročnog kredita i odnosna godišnja kamata})}$$

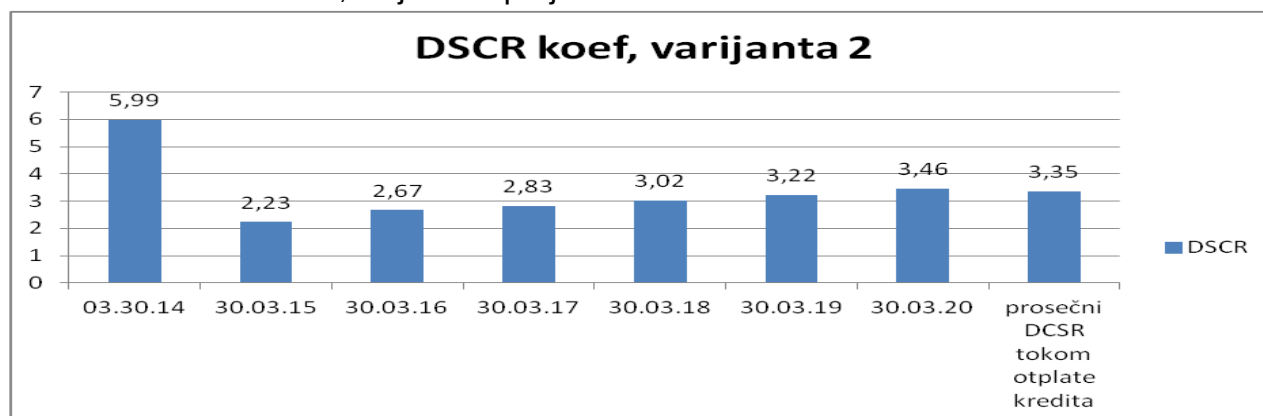
⁵¹ Radmilović S, „Finansijska tržišta i njihovi zakoni“, Financing centar, Novi Sad, 1995, str.92

Grafikon 4., DSCR koef., varijanta 1 projekta



Izvor: Interni materijal preduzeća

Grafikon 5. DSCR koef.,varijanta 2 projekta



Izvor: Interni materijal preduzeća

U korporativnim finansijama, to je iznos novčanog toka na raspolaganju da pokrije godišnju kamatu i otplatu glavnice duga.

U vladinim finansijama, to je iznos od izvoznih prihoda potrebnih da zadovolje godišnje kamate i otplatu glavnice po spoljnim dugovima jedne zemlje.

U ličnim finansijama, to je racio koji koriste kreditni službenici banaka u određivanju prihoda na imovinske kredite. Ovaj odnos bi trebao biti u idealnom slučaju preko 1. To bi značilo da imovina generiše dovoljno prihoda da plati svoje obaveze.

DCSR koeficijent je računat prema sledećoj formuli:

Profit pre poreza i kamate uvećan za amortizaciju i podeljen sa anuitetom za određenu godinu.

Tabela 35. Finansijski tok, Varijanta 1

		PERIOD EKSPLOATACIJE									
	Opis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	Prihodi	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	4.481.280	5.041.440	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600	5.601.600
B	Troškovi	3.636.994	4.658.716,33	5.001.477,83	4.958.349,33	4.915.220,83	4.872.092,33	4.828.963,83	4.150.002	4.150.002	4.150.002
	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	2.520.000	2.835.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
	Materijalni Troškovi	421.088	461.224	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360	501.360
	Kamate	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
	Porezi 15%	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
	Otplata kredita	0	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	0	0	0
C	Neto gotovinski tok	844.286	382.724	600.122	643.251	686.379	729.508	772.636	1.451.598	1.451.598	1.451.598
D	Koeficijent likvidnosti	1,23	1,08	1,12	1,13	1,14	1,15	1,16	1,35	1,35	1,35
E	Kumulativni neto gotovinski tok	844.286	1.227.010	1.827.132	2.470.383	3.156.762	3.886.270	4.658.906	6.110.504	7.562.102	9.013.700

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging do

Tabela 36. Finansijski tok, Varijanta 2

		PERIOD EKSPLOATACIJE									
	Opis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	Prihodi	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
	PP PP granulat, PP prašina i ostalo	5.971.200	6.717.600	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000	7.464.000
B	Troškovi	4.549.810	5.685.634,33	6.142.497,83	6.099.369,33	6.056.240,83	6.013.112,33	5.969.983,83	5.291.022	5.291.022	5.291.022
	Zaposleni	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980	253.980
	Održavanje opreme	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850	39.850
	Sirovine	3.360.000	3.780.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
	Materijalni Troškovi	493.904	543.142	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380	592.380
	Kamate	304.437	304.437	253.697,5	202.958	152.218,5	101.479	50.739,5	0	0	0
	Porezi	97.639	128.392	166.757	174.368	181.979	189.590	197.201	204.812	204.812	204.812
	Otplata kredita	0	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	635.833,33	0	0	0
C	Neto gotovinski tok	1.421.390	1.031.966	1.321.502	1.364.631	1.407.759	1.450.888	1.494.016	2.172.978	2.172.978	2.172.978
D	Koeficijent likvidnosti	1,31	1,18	1,22	1,23	1,24	1,25	1,26	1,41	1,41	1,41
E	Kumulativni neto gotovinski tok	1.421.390	2.453.356	3.774.858	5.139.489	6.547.248	7.998.136	9.492.152	11.665.130	13.838.108	16.011.086

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.13 Ekonomski tok, EUR

Da bi se utvrdila rentabilnost projekta potrebno je izraditi projekciju ekonomskog toka. On ima istu strukturu i dinamiku prihoda i troškova kao finansijski tok. Ekonomski tok daje uvid u ekonomski potencijal projekta.

Posmatrajući ekonomski tok projekta može se zaključiti da projekat, u svim godinama analize ostvaruje veće prihode od troškova, sa rastom do kraja posmatranog perioda.

Tabela 37. Ekonomski tok, varijanta 1

Pozicija	2013-0	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Priliv	5.318.700,00	4.481.280,00	5.041.440,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00
1. Kredit	3.723.090,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sopstveno ucesce	1.595.610,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Prodaja		4.481.280,00	5.041.440,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00
Odliv gotovine	7.536.337,00	4.272.827,33	4.912.413,83	4.950.738,33	4.907.609,83	4.864.481,33	4.821.352,83	4.142.391,00	4.150.002,00	4.150.002,00	4.150.002,00
1. Investiranje	7.231.900,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Poslovanje		3.332.557,00	3.718.446,00	4.111.947,00	4.119.558,00	4.127.169,00	4.134.780,00	4.142.391,00	4.150.002,00	4.150.002,00	4.150.002,00
3. Otplata kredita	304.437,00	940.270,33	889.530,83	838.791,33	788.051,83	737.312,33	686.572,83	-	-	-	-
Neto tok gotovine	- 2.217.637,00	208.452,67	129.026,17	650.861,67	693.990,17	737.118,67	780.247,17	1.459.209,00	1.451.598,00	1.451.598,00	1.451.598,00
Diskontni faktor	1,00000	0,96225	0,89097	0,82497	0,76387	0,70728	0,65489	0,60638	0,56146	0,51987	0,48136
Diskontovani iznos	- 2.217.637,00	200.583,68	114.958,79	536.944,39	530.115,10	521.351,36	510.977,23	884.836,62	815.019,87	754.648,02	698.748,17
Rezidualna vrednost						-	-	-	-	-	2.168.900,00
Diskontni faktor											0,463193488
Diskontovani iznos						-	-	-	-	-	1.004.620,36
Svega	- 2.217.637,00	200.583,68	114.958,79	536.944,39	530.115,10	521.351,36	510.977,23	884.836,62	815.019,87	754.648,02	1.703.368,53
Neto sadasnja vrednost							4.355.166,58				

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Tabela 38. Ekonomski tok, varijanta 2

Pozicija	2013-0	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Priliv	5.406.200,00	5.971.200,00	6.717.600,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00	7.464.000,00
1. Kredit	3.784.340,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sopstveno ucesce	1.621.860,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Prodaja		4.481.280,00	5.041.440,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00	5.601.600,00
Odliv gotovine	7.623.837,00	5.507.288,33	5.953.501,83	6.355.378,33	6.260.298,83	6.165.220,33	6.070.140,83	5.339.229,00	5.294.889,00	5.294.889,00	5.294.889,00
1. Investiranje	7.319.400,00			-	-	-	-	-	-	-	-
2. Poslovanje		4.262.581,00	4.759.535,00	5.262.889,00	5.269.289,00	5.275.689,00	5.282.089,00	5.288.489,00	5.294.889,00	5.294.889,00	5.294.889,00
3. Otplata kredita	304.437,00	940.270,33	889.530,83	838.791,33	788.051,83	737.312,33	686.572,83	-	-	-	-
Neto tok gotovine	- 2.217.637,00	463.911,67	764.098,17	1.108.621,67	1.203.701,17	1.298.779,67	1.393.859,17	2.124.771,00	2.169.111,00	2.169.111,00	2.169.111,00
Diskontni faktor	1,00000	0,96225	0,89097	0,82497	0,76387	0,70728	0,65489	0,60638	0,56146	0,51987	0,48136
Diskontovani iznos	- 2.217.637,00	446.399,21	680.790,56	914.584,79	919.465,71	918.604,53	912.826,50	1.288.420,78	1.217.877,51	1.127.664,36	1.044.133,67
Rezidualna vrednost						-	-	-	-	-	2.256.400,00
Diskontni faktor											0,463193488
Diskontovani iznos						-	-	-	-	-	1.045.149,79
Svega	- 2.217.637,00	446.399,21	680.790,56	914.584,79	919.465,71	918.604,53	912.826,50	1.288.420,78	1.217.877,51	1.127.664,36	2.280.350,77
Neto sadasnja vrednost					8.489.347,73						

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

3.6.14 Finansijska ocena projekta

Statička ocena projekta analizira efikasnost projekta na osnovu podataka za jedan period projekta i obično se uzima jedna reprezentativna godina. Za reprezentativnu godinu je uzeta 2018. godina. Za ovu ocenu izabrani su neki pokazatelji koji dobro ocenjuju efikasnost projekta.

- Statistički pokazatelji za srednju 2018. godinu (varijanta 1.):
 - Stopa akumulativnosti = $\text{neto profit} / \text{ukupna investiciona ulaganja} \times 100$
 $997.399 / 5.318.700 \times 100 = 18,75\%$
 - Koeficijent ekonomičnosti = $\text{prihodi} / \text{troškovi}$
 $5.601.600 / 4.236.190 = 1,32$
 - Reprodukativna sposobnost = $\text{neto profit} + \text{amortizacija} / \text{ukupna investiciona ulaganja} \times 100$
 $(997.399 + 291.000 / 5.318.700) \times 100 = 24,22\%$
- Statistički pokazatelji za srednju 2018. godinu (varijanta 2.):
 - Stopa akumulativnosti: $1.610.572 / 5.405.800 \times 100 = 29,8\%$
 - Koeficijent ekonomičnosti: $7.464.000 / 5.377.210 = 1,38$
 - Reprodukativna sposobnost: $(1.610.572 + 291.000 / 5.405.800) \times 100 = 35,17\%$

Na osnovu navedenih statističkih pokazatelja, može se zaključiti da je projekat ekonomski opravdan.

U oceni rentabilnosti projekta koriste se dinamičke i statičke metode odnosno kriterijumi. Prema mišljenju određenih autora, "Statički investicioni kriterijumi se koriste samo kao dopunski kriterijumi ili kriterijumi brze evaluacije investicionih predloga (ili projekata). Osnovni kriterijumi finansijske evaluacije su dinamički kriterijumi".

Dinamički kriterijumi respektuju vremensku vrednost novca, dok se troškovi i koristi od investicionih projekata izračunavaju novčanim tokovima.

"Drugim rečima, dinamičke metode polaze od toga da između momenta ulaganja u investicioni projekat i momenta ostvarivanja primanja (efekta) po osnovu investicionog projekta uvek postoji vremenski razmak. Budući da postoji značajan vremenski razmak između momenta izdavanja i momenta primanja, nesumnjivo je da novac ima različitu vrednost u momentu izdavanja od vrednosti u momentu primanja. Naime, u momentu izdavanja, novac ima veću vrednost nego u momentu primanja. Pri tome ne misli se na obezvređivanje novca zbog inflacije, već se polazi od ekonomske logike da novac uložen u investicioni projekat uvek mora doneti određeni prinos."⁵²

Iz priloženog ekonomskog toka moguće je izračunati i osnovne pokazatelje rentabilnosti projekta kroz dinamičku ocenu projekta i odgovarajuće pokazatelje.

Prilikom odlučivanja o prihvatanju investicije, najčešće korišćen pokazatelj je period povraćaja. **Period povraćaja** pokazuje vreme potrebno da se iz vrednosti neto priliva pokrije vrednost ulaganja, odnosno period povraćaja investicionih ulaganja. Uvidom u tabelu ekonomskog toka može se zaključiti da je period povraćaja u **varijanti 1. – početkom 7 godine, dok je u varijanti 2. - u 5 godini eksploatacije.**

Metod neto sadašnje vrednosti projekta utvrđuje ukupne efekte projekta u čitavom njegovom ekonomskom veku. On u suštini pokazuje koliko ćemo više zaraditi ulaganjem u projekat nego ukoliko bi smo novac uložili u poslovnu banku pri kamati koja je jednaka diskontnoj stopi. U konkretnom slučaju za diskontnu stopu je uzeta stopa od 8%. Ukupna neto sadašnja vrednost projekta je 4.355.166,58 EUR – varijanta 1. i 8.489.347,73 EUR – varijanta 2.

Interna stopa rentabilnosti je ona diskontna stopa koja izjednačava neto sadašnju vrednost projekta sa nulom. Ona pokazuje pod kojom godišnjom kamatnom stopom bi trebalo uložiti novac u poslovnu banku da bi efekat bio isti uložnim sredstvima u projekat.

⁵² P. Vukadinović, Z. Jović, „Investicije“, Univerzitet Singidunum, Prvo izdanje, 2009. godine, str. 101

Tabela 39., Interna stopa rentabilnosti

	Apsolutni iznos investicionih ulaganja 2013	Neto prilivi 2014	Neto prilivi 2015	Neto prilivi 2016	Neto prilivi 2017	Neto prilivi 2018	Neto prilivi 2019	Neto prilivi 2020	Neto prilivi 2021	Neto prilivi 2022	Neto prilivi 2023	IRR
Var. 1	-5.318.700	844.286	1.018.557	1.235.956	1.279.084	1.322.213	1.365.341	1.408.470	1.451.598	1.451.598	1.451.598	18%
Var. 2	-5.405.800	1.404.182	1.653.629	1.947.414	1.991.753	2.036.093	2.080.432	2.124.772	2.169.111	2.169.111	2.169.111	31%

Izvor: Interni materijal preduzeća R packaging

Stepen sigurnosti ulaganja za srednju 2018., DSCR= 2,10 (varijanta 1.),
DSCR= 3,02 (varijanta 2.)

Ocena likvidnosti projekta je njegova sposobnost da u svakom vremenu toka projekta podmiri svoje dospele finansijske obaveze. Na osnovu finansijskog toka vidi se da je projekat kroz čitav ekonomski tok likvidan, odnosno da nisu u njemu iskazani negativni prilivi. Prema tome, možemo zaključiti da projekat pokazuje likvidnost u svim fazama.

3.6.15 Ocena u uslovima neizvesnosti

Analiza prelomne tačke rentabiliteta predstavlja kapacitet rada pri kome se prihodi izjednačavaju sa troškovima. Da bi smo mogli da izračunamo ovu tačku treba da:

- sa jedne strane da pretpostavimo pravolinijsko ponašanje funkcije troškova i prihoda zbog jednostavnosti analize, a sa druge strane dovoljno je pouzdano,
- da izvršimo podelu troškova na fiksne i varijabilne.

Analizom prelomne tačke gde je za repenu tačku korišćena 2018. godina, određene su veličine koje su osnove za ocenu rentabilnosti ulaganja.

a.) Varijanta 1. – prag rentabilnosti; primer 2018. godina

Troškovi	Iznos
Zaposleni	253.980
Sirovine	3.150.000
Materijalni troškovi	501.360
Ukupni varijabilni troškovi	3.905.340
Održavanje opreme	39.850
Amortizacija	291.000
Kamata	152.218,5
Osiguranje	42.000
Ukupni fiksni troškovi	700.850
TOTAL rashodi	4.606.190

Ukupan prihod	5.601.600
Ukupni varijabilni troškovi	3.905.340
Kontribuciona dobit	1.696.260
Fiksni troškovi	700.850

Bruto trošak	995.410
Stopa varijabilnog troška	69,72%
Stopa kontribucione dobiti	30,28%

Vrednost prelomne tačke rentabiliteta: Fiksni troškovi / stopa varijabilnih troškova x100 = 1.005.235eur

Kapacitet prelomne tačke: vrednost prelomne tačke / ukupan prihod = 17,94%

Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta pokazuje da se prihodi izjednačavaju sa troškovima pri 17,94% predviđenog iskorišćenog kapaciteta. Ovo je bitan pokazatelj jer se iz njega indirektno može odrediti osetljivost projekta usled neplaniranog smanjenja prodaje.

b.) Varijanta 2. – prag rentabilnosti; primer 2018. Godina

Troškovi	Iznos
Zaposleni	253.980
Sirovine	4.200.000
Materijalni troškovi	592.380
Ukupni varijabilni troškovi	5.046.360
Održavanje opreme	39.850
Amortizacija	291.000
Kamata	320.000
Osiguranje	42.000
Ukupni fiksni troškovi	700.850
TOTAL rashodi	5.747.210

Ukupan prihod	7.464.000
Ukupni varijabilni troškovi	5.046.360
Kontribuciona dobit	2.417.640
Fiksni troškovi	700.850
Bruto trošak	1.716.790
Stopa varijabilnog troška	67,61%
Stopa kontribucione dobiti	32,39%

Vrednost prelomne tačke rentabiliteta: Fiksni troškovi / stopa varijabilnih troškova x100 = 1.036.607EUR

Kapacitet prelomne tačke: vrednost prelomne tačke / ukupan prihod x 100= 13.47%

3.6.16 Procena izvodljivosti plana

Kompletna analiza je rađena maksimalno pesimistički i sa cenama koje su i do 20% ispod realnih. Predložen model finansiranja projekta je takođe uzet za analizu po nepovoljnim uslovima.

Ono što opredeljuje ideju ovog biznisa jeste činjenica da u Srbiji trenutno nema ozbiljnijih konkurenata u branši reciklaže otpadne plastične ambalaže.

Preduzeće R packaging je u prednosti i zbog toga što je veliki broj kupaca unapred poznat, odnosno ima obezbeđeno tržište prodaje.

Jedna od prednosti jeste i dobra klima za otvaranje novih pogona u Srbiji, na osnovu koje se može i očekivati pomoć države u domenu povoljnijih kredita i podsticajnih mera za otvaranje novih radnih mesta.

Jasno se vidi da projekat ni u jednom trenutku ne dolazi u problem likvidnosti i regulisanja svojih svakodnevnih troškova, kao i da investicija sama sebe može da otplaćuje. Ako se ne uzmu u obzir anuiteti, onda se dolazi do zaključka da projekat može vratiti investiciju u petoj godini rada. Ova činjenica svrstava ovaj projekat u red visokoprofitnih projekata.

ZAKLJUČAK

ZAKLJUČAK

Ovaj master rad ukazuje na to da je biznis plan dokument koji služi za donošenje odluke o potencijalnom kreditiranju projekta, ali i odrednica buduće tržišne pozicije preduzeća, kao kreatora istog.

Biznis plan je, takođe, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao, praćenje ključnih performansi - Key Performance Indicators. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti dozvoljava da se identifikuju problemi pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne mere pomažu da se održi posao na željenom putu, ka ostvarenju cilja.

U prvom delu ukazano je da uloga biznis plana, kao instrumenta koji obezbeđuje preduzeću uspešno planiranje i poslovanje, koji je i sam predmet našeg istraživanja, dobija na značaju, jer njegova kvalitetna interpretacija i upotreba, pruža mogućnost preduzeću da obezbedi značajna finansijska sredstva od kreditora, da preispita odluke kao što su proširenje postojećeg biznisa (npr. izgradnja novog proizvodnog pogona), izlazak na nova tržišta, udruživanje sa drugim proslavnim partnerom (tzv. joint venture princip poslovanja).

Biznis plan je bitan ne samo za potencijalnog eksternog finansijera, već je i odrednica kvaliteta budućeg poslovanja te i smernica za odlučivanje o polaganju inicijalnog, investicionog kapitala. Od kvaliteta biznis plana i sveobuhvatnosti istog kao informacione osnove, zavisiće i kvalitet odluke osnivača o pokretanju konkretne investicije, ali i eksternog finansijera o participaciji u investiciji.

Dokument kao što je biznis plan štiti i kvalitet nacionalne ekonomije jer banke na osnovu istog odlučuju o potencijalnom finansiranju. Ukoliko banke odluče da finansiraju preduzeće čija je investicija neodrživa na srednjoročni ili dugoročni period, svojom finansijskom podrškom dovodi u opasnost ne samo sopstvene izvore, već i finansiranje potencijalnih dobavljača preduzeća. Takva preduzeća mogu doći u poziciju nenaplativosti svojih potraživanja, a time i narušavanja sopstvene likvidnosti i kašnjenja u izmirenju obaveza prema sopstvenim dobavljačima, čime nastaje lančana nelikvidnost.

U drugom delu rada je prikazano da biznis plan pored strukture ulaganja mora da sadrži i elemente kao što su: prinos od investicije, profit od investicije, tržište plasiranja gotovih proizvoda zajedno sa marketing strategijom, tržište nabavke poluproizvoda i sirovina, opis strategija konkurentске borbe, zauzimanja i održavanja tržišne pozicije, održivosti količina neophodnih sirovina i poluproizvoda, ali i promenljivost cene istih.

Njegova izrada, podrazumeva iscrpnu analizu i projekciju, i oslanjanjući se na takav urađen plan, preduzeće neće dovesti sebe u opasnost po pitanju tekuće nelikvidnosti i neće narušiti strukturu bilansa stanja, nego će upravo na osnovu takve jedne sveobuhvatne projekcije u budućnosti biti u stanju da sve obaveze izmiruje o rokovima dospeća, kako ne bi doprinelo dodatnom narušavanju likvidnosti privrede, kako regionalne, tako i globalne.

Treći deo rada ukazuje na postupak podnošenja zahteva za investicioni kredit, kao i na analizu i evaluaciju svih podnetih finansijskih izveštaja i biznis plana. Naime, analizirano je tržišno okruženje, finansijski pokazatelji za merenje isplativosti investicije, pokazatelji kojima se pokazuje vreme povrata uložених sredstava, kao i pokazatelj neto sadašnje vrednosti koji pokazuje koliko će se više zaraditi ulaganjem u projekat nego ukoliko bi se novac uložio u poslovnu banku pri kamati koja je jednaka diskontnoj stopi.

Značaj istraživanja u ovom master radu leži u činjenici da je na sceni i trenutna svetska ekonomska kriza koja je prirodno prouzrokovala regionalnu, ali i globalnu opštu tržišnu nelikvidnost, te je s toga usloвила današnja preduzeća, potrebom za finansijskim sredstvima koja je sve izraženija. Od početka svetske ekonomske krize pa do danas, fokus kreditora se pomera sa boniteta klijenta na kvalitet same transakcije, odnosno investicionog projekta, koji se upravo dokazuje i meri kroz finansijske izveštaje sadržane u biznis planu.

Tržišta zemalja u razvoju, u koja ubrajamo i našu državu, beleže značajan trend porasta potrebom za novčanim sredstvima, što uslovljava i potrebu za adekvatnom pripremom biznis planova, a u cilju prevazilaženja tekuće nelikvidnosti, otpočinjanja novih poslovnih poduhvata, proširenja postojećih kapaciteta proizvodnje ili promene delatnosti preduzeća.

Kontrolni instrument kojim se služi savremeno preduzeće jeste biznis plan, kako bi poboljšalo trenutno poslovanje, kako bi jasnije sagledalo svoju viziju, misiju i strategiju i tok poslovanja preduzeća. Biznis plan daje smernice za uklanjanje potencijalnih opasnosti koje se javljaju unutar preduzeća, kao i iz spoljnog okruženja. Uz pomoć pažljivog planiranja koje je sadržano u biznis planu, preduzeće će postaviti svoje kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove, a zatim će sve to staviti na papir u formi dokumenta.

Biznis plani ima višestruku namenu, kako kod internih korisnika (top menadžeri), tako i kod eksternih korisnika (poslovne banke, investitori, finansijske institucije). Upravo zbog velikog broja korisnika, kreator ovog ekonomskog dokumenta mora uzeti u obzir

konkurenciju na tržištu, makro ekonomske aspekte, tržište prodaje i nabavke i sve druge činjenice prilikom pisanja istog.

Validnost i pouzdanost biznis plana zavisi od tačnosti i količine informacija i činjenica koje su dostupne. Ne moraju biti presudne za uspeh, ali svakako su bitne za neuspeh. Na lošim ili nedostajućim informacijama se ne može realno planirati. Ovakav jedan plan, omogućava preduzeću, da u okvirima savremenog tržišta i sve veće konkurencije razvija i unapređuje svoje poslovanje. Jednom kada se plan dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz sposobnosti menadžmenta firme da upravlja idejom i plan postaje značajan faktor u odluci finansijera ili partnera prilikom odobravanja sredstava koja se traže. Kroz biznis plan stiče se prva provera poverenja potencijalnih partnera koji treba da ulože vreme, znanje ili novac u predloženi projekat, a ne u neki drugi. To je vrlo često prekretnički i pokretački korak u realizaciji zamišljenog biznisa, jer u suprotnom da ga menadžment preduzeće može samostalno realizovati, pomoć i podršku ne bi ni tražili.

LITERATURA

LITERATURA

1. Avlijaš Radoslav, **“Preduzetništvo”**, Univerzitet Singidunum, 2010.
2. Barać S., Stakić B, Hadžić M., Ivaniš M., **„Praktikum za bankarsko poslovanje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
3. Bjelica V., Raičević B., Radmilović S., Babić B., Radičić M., **„Finansije teorija i praksa“**, Ekonomski fakultet u Subotici, Novi Sad, 2011 godina
4. Carswell, Kitt, Product Manager and Executive Consultant within CGI's Trade Services Group., **“Supply Chain Finance: A new way for trade banks to strengthen customer relationships”**, (2007)
5. Ćurčić N, **“Bankarski portfolio menadžment”**, Feljton, Novi Sad, 1995. godine
6. Drucker, P.F: **„Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi“**, Grmeč, Beograd, 1966. godina
7. Đurić N. Uroš, **„Marketing poslovne banke“**, Udruženje banaka u Beogradu, Beograd, 1992. Godina
8. Dušanić J., **“Bankarstvo”**, Beogradska poslovna škola u Beogradu, Beograd, 2008. godine
9. Erić D. Dejan, **„Finansijska tržišta i instrumenti“**, Čigoja štampa, Beograd, 2003,
10. Hadžić M., **„Bankarstvo“**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine
11. International Chamber of Commerce (The World Business Organization), **“2013 Rethinking trade & finance”**, 2013
12. Ivaniš M., Nešić S., **„Poslovne finansije“**, Univerzitet Singidunum, 2011. godine
13. Jokić Dragoslav , **„Preduzetništvo“**, Beogradska poslovna škola, četvrto dopunjeno izdanje, Beograd
14. Knežević G., **“Analiza finansijskih izveštaja”**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
15. Kotler Philip, Keller K. Lane **„Marketing menadžment”**, 12. izdanje Beograd, 2006., godina
16. Krasulja D, Ivanišević M, **„Poslovne finansije“**, Ekonomski fakultet, Beograd, 3. Izdanje, 2001. godine
17. Miljević Milan I., **“Metodologija naučnog rada”**, Filozofski fakultet, Univerzitet u istočnom Sarajevu, Pale 2007 godine.
18. Petrović Zoran, **“Upravljačko računovodstvo”**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.godina
19. Radmilović S, **„Finansijska tržišta i njihovi zakoni“**, Financing centar, Novi Sad, 1995. godine
20. Rodić J., Filipović M., **„Poslovne finansije“**, Beogradska poslovna škola u Beogradu, Beograd, 2006. godina

21. Stanišić M., Stanojević Lj., „**Evaluacija i rizik**“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godina
22. Stavrić B, Stamatović M., „**Menadžment**“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004. godina
23. Stojković M, Krstić J., „**Finansijska analiza**“, Ekonomski fakultet, Niš, 2000. godine
24. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., „**Strategijski menadžment**“, 3. izdanje, Institut za tržišna istraživanja
25. Vasiljev S. „**Polazne konstante strateškog upravljanja**“, Marekting, Beograd, 1993. godina
26. Vukadinović P, Jović Z., „**Investicije**“, Univerzitet Singidunum, Prvo izdanje, 2009. godine
27. Vunjak M. N., „**Finansijski menadžment**“, Ekonomski fakultet, 2002. godine
28. Van Horne James C., Wachowicz John M., JR., „**Osnovi finansijskog menadžmenta**“, Data Status, Beograd, 2007

Časopisi i članci:

29. D. Lončar, V. Rajić, “Istraživanje tržišta i strategijsko odlučivanje u kontekstu razvoja novog proizvoda“
30. Večernje novosti, četvrtak, 3. maj 2012

Internet adrese:

31. http://www.investopedia.com/terms/g/grace_period.asp (datum informisanja sa sajta 24.12.2013.)
32. www.biznis-plan.co.rs (datum informisanja sa sajta 23.10.2013.)
33. www.economy.rs (datum informisanja sa sajta 24.12.2013.)
34. www.kamatica.com (datum informisanja sa sajta 24.12.2013.)
35. www.biznisplan.net (datum informisanja sa sajta 25.12.2013.)

